

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт педагогики и психологии детства

Кафедра теории и методики обучения естествознанию, математике
и информатике в период детства

**Коммуникации менеджеров дошкольного образования как ресурс
системных обновлений в дошкольной образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

Квалификационная работа допущена к защите Зав. кафедрой Л.В.Воронина _____ дата подпись	Исполнитель: Черникина Татьяна Владимировна, Обучающийся МДО-1501z группы _____ подпись
Руководитель ОПОП Л.В.Моисеева _____ подпись	Научный руководитель: Моисеева Людмила Владимировна, профессор, доктор педагогических наук _____ подпись

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММУНИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК РЕСУРС СИСТЕМНЫХ ОБНОВЛЕНИЙ В ДОУ	10
1.1. Генезис и современное состояние проблемы управления в образовании...	10
1.2. Научные аспекты коммуникации менеджеров дошкольного образования	23
1.3. Основы и принципы коммуникационного менеджмента.....	29
1.4. Виды процессов коммуникации в организациях.....	36
ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРОВ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ В ДОУ	42
2.1. Модель взаимодействия менеджеров и педагогического коллектива в дошкольных учреждениях.....	42
2.3. Условия и результаты реализации модели коммуникации управленческой деятельности руководителя ДОУ	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	102
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	108

ВВЕДЕНИЕ

Достаточно высокие темпы развития рынка услуг в сфере дошкольного образования, появление новых альтернативных форм оказания образовательных услуг в регионах, автономность дошкольных учреждений, поставили перед их руководителями ряд новых задач: поиск резервов эффективности коммуникаций и качества образовательного процесса, совершенствование организационно-экономических механизмов функционирования и др. Их решение возможно посредством грамотного управления ДОО.

Достаточно высокие темпы развития рынка услуг в сфере дошкольного образования, появление новых альтернативных форм оказания образовательных услуг в регионах, автономность дошкольных учреждений, поставили перед их руководителями ряд новых задач: поиск резервов эффективности коммуникаций и качества образовательного процесса, совершенствование организационно-экономических механизмов функционирования и др. Их решение возможно посредством грамотного управления ДОО.

Степень разработанности проблемы. Характеризуя степень изученности проблемы управления коммуникациями в коммуникативном пространстве системы образования в философии и гуманитарных науках, следует отметить большое количество работ, посвященных исследованию феномена коммуникации, и малую разработанность вопросов, связанных с управлением коммуникациями в целом и в коммуникативном пространстве системы образования в частности.

В исследовании проблемы управления коммуникациями в системе образования автор опирался на теоретический аспект исследования социальной коммуникации, представленный в работах К.О. Апеля, Н.

Лумана, М. Мак-Люэна, Э. Тоффлера, Ю. Хабермаса, Л.П. Бугевоу, Л.М. Земляновою, В.П. Конечкою, Г.Г. Почепцова, Е.П. Савруцкою и др.

В предпринятой попытке рассмотреть феномен коммуникации в системе образования автор исходил из положений, опирающихся прежде всего на диалогическую философию М.М.Бахтина, Н.А.Бердяева, М. Бубера, С.Л.Франка, Ф. Эбнера, В.Ф. Эрн и др., заложивших основы интерпретации культуры и образования XX в., нашедшей свое продолжение в философии коммуникативного действия Ю.Хабермаса и коммуникативной морали К.О. Апеля.

В работах, посвященных исследованию феномена коммуникации, внимание фиксируется на символическом взаимодействии людей и на складывающийся в этой ситуации intersubjectivity, которая, будучи принципиально открытой, достигается в диалоге и в консенсусе субъектов коммуникативного действия (М. Бубер, Э. Гуссерль, Дж. Г. Мид, Ю. Хабермас и т.д.).

Значительное влияние на разработку коммуникативного подхода к проблемам образования и воспитания оказали работы представителей экзистенциальной философии, прежде всего, К. Ясперса, обосновавшего идею о том, что с наступлением технической цивилизации целостность, «внутри которой происходит постоянное общение», вытесняет независимые друг от друга социально-культурные сферы. Исследованию влияния новых цивилизационных отношений на коммуникационные процессы в контексте социализации личности посвящены работы К.О. Апеля, Н. Лумана, Э. Тоффлера. Из отечественных философов следует, прежде всего, указать работы Л.П. Бугевоу, Л.М. Земляновою, Г.Г. Почепцова, А.И. Ракитова, Е.П. Савруцкою и др. Большую роль в развитии общей теории коммуникации под углом зрения формирования культуры новой цивилизационной эпохи, т.е. информационного общества, сыграли работы Р. Арона, Д. Белла, А.И. Ракитова, Э.Тоффлера, Ф. Фукуямы и др.

Рассматриваемая проблема социальных механизмов стабилизации коммуникативных процессов в системе образования раскрывается в работах В.С. Библера, П.С.Гуревича, М.С.Кагана, Л.Н. Когана, Э.С. Маркаряна, В.М. Межуева, А.В. Соколова, В.С. Степина и др. С рассмотрением этих вопросов связаны и концепции Р. Мертона о маргинальной личности и концепции «аномии» Э.Дюркгейма, раскрывающих корни отклоняющегося от существующих социально признанных норм поведения.

Проблема. Характеризуя степень изученности проблемы управления коммуникациями в коммуникативном пространстве системы образования в философии и гуманитарных науках, следует отметить большое количество работ, посвященных исследованию феномена коммуникации (работы М.М.Бахтина, Н.А.Бердяева, М. Бубера, С.Л.Франка, Ф. Эбнера, В.Ф. Эрн и т.д.), и малую разработанность вопросов, связанных с управлением коммуникациями в целом и в коммуникативном пространстве системы образования в частности.

В современной педагогической практике нет единого подхода к осуществлению коммуникации в менеджменте ДООУ, менеджеры испытывают потребность в осознании на теоретическом уровне модели взаимодействия с педагогами, специалистами ДООУ.

В связи с этим возникает объективная необходимость не только в организации и осуществлении грамотных коммуникаций менеджеров ДООУ, но и в эффективном управлении ею. Руководитель должен быть компетентным в принятии управленческих решений, определяющих программу деятельности коллектива по разрешению актуальных проблем на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Задачами нашего исследования является определение сущности, принципов, функций, структуры коммуникационной деятельности

менеджеров дошкольного учреждения, которые обуславливают специфику управленческого воздействия на нее.

Управление коммуникациями в ДООУ является одним из новых направлений в деятельности руководителя ДООУ, хотя некоторые его аспекты, такие как взаимодействие с родителями, социальными партнерами и др. реализуются в детских садах с давних пор. Однако изменение окружающей ситуации, преобразование деятельности ДООУ требуют осуществления целенаправленного управления коммуникациями как ресурса системных обновлений в ДООУ.

Анализ существующих проблем в обозначенной области позволил сформулировать цель работы – теоретически обосновать формирование ресурса системных обновлений в ДООУ, разработать и апробировать методический инструментарий коммуникации менеджеров дошкольного образования.

Объект исследования – формирование ресурса системных обновлений ДООУ.

Предмет исследования – методический инструментарий коммуникации менеджеров в дошкольном образовательном учреждении.

Гипотеза исследования.

Поскольку обновление педагогического процесса предполагает систему его инновационных изменений, то управленческие коммуникации в этой связи, вероятно, должны вытекать из его системного анализа. А так как исходным в любом преобразовании выступает стратегия, предусматривающая прежде всего изменения в целеполагании, структуре педагогического процесса, модели его функционирования, программе развития, то, скорее всего, качество системного анализа будет определяться такими его составляющими видами, как структурный, сущностный, концептуальный, прогностический, а результат обновления - ростом профессиональной компетентности руководителей и педагогов в его

осуществлении и переходом образовательного учреждения в режим инновационности.

Для достижения поставленной цели был выделен ряд задач, а именно:

1. Определить понятие коммуникации менеджеров;
2. Раскрыть сущность коммуникации менеджеров дошкольного образования как методологического феномена, сопровождающего ресурс системных обновлений.
3. Разработать методический инструментарий коммуникации менеджеров дошкольного образования.
4. Апробировать инструментарий коммуникации менеджеров дошкольного образования.
5. Определить условия и результаты реализации модели коммуникации управленческой деятельности руководителя ДОУ

Научная новизна состоит в том, что уточнено понятие «коммуникации менеджеров» в ДОУ; раскрыта сущность коммуникаций менеджеров в ДОУ как ресурса системных обновлений; получены сведения об эффективности (результативности) инструментария коммуникации менеджеров ДОУ.

Методика исследования носила комплексный характер. Использовались: метод теоретического анализа, наблюдение, анкетирование, анализ и обобщение педагогического опыта, анализ документации ДОУ, диагностическая беседа, контент-анализ, эксперимент по обучению руководителей и педагогов способам осуществления коммуникации, методы математической обработки полученных результатов.

Этапы исследования:

1 этап - осуществление теоретического анализа современных тенденций в рассмотрении понятий «коммуникации» и «обновление педагогического процесса» как его инновационного варианта развития, определение опорных позиций автора в исследовании, изучение опыта

работы дошкольных учреждений в аспекте обозначенной проблемы, проведение констатирующего эксперимента.

2 этап - разработка теоретических моделей коммуникативного процесса и его системного анализа, выполнение формирующего эксперимента на их основе.

3 этап - внедрение результатов исследования в широкую практику деятельности дошкольных учреждений, разработка рекомендаций по реализации эффективных коммуникаций в педагогическом процессе и оформление диссертационного исследования.

База исследования: дошкольные учреждения г. Екатеринбурга.

Обоснованность и достоверность полученных результатов обеспечивается организацией исследования, соответствующей его целям и задачам, использованием комплекса качественных диагностических процедур, применением статистических (контент-анализ) и математических методов обработки данных на основе коэффициента адекватности его объектам и коэффициента обновления педагогического процесса.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость работы состоит в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы для дальнейшего развития концептуальных знаний при изучении проблем, возникающих в ходе реформирования системы образования в свете современных цивилизационных процессов.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ходе диссертационного исследования результаты могут быть использованы в практике управления образовательными учреждениями различных видов и типов, а также для подготовки лекций по философии образования, коммуникационному менеджменту. Фактический материал и теоретические положения диссертации могут быть представлены в виде методических и учебных пособий, спецкурсов по связям с общественностью,

коммуникационному менеджменту, теории коммуникации, философии образования, в работе методологических семинаров, а также для написания студенческих рефератов и курсовых работ. Выводы, сделанные в работе могут способствовать выработке новых подходов к решению проблем, стоящих как перед системой дошкольного образования в целом, так и отдельного образовательного учреждения в частности.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММУНИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК РЕСУРС СИСТЕМНЫХ ОБНОВЛЕНИЙ В ДОУ

1.1. Генезис и современное состояние проблемы управления в образовании

Реализация цели исследования по разработке условий управления на основе коммуникативного подхода потребовала анализа причин и предпосылок возникновения признаков организационно-связующей коммуникации в образовании.

Теоретический анализ предмета исследования на основе принципа единства логического и исторического, позволил представить исследуемый предмет в ретроспективе: выявить причины изменения принципов и характера управленческой деятельности, порождаемые состоянием общества и уровнем развития науки.

Как показывает анализ, современное состояние системы управления педагогическим образованием в России является результатом длительного исторического развития общественных отношений, педагогической мысли. Исследования историков выявляют, что система управления образованием на протяжении всей истории педагогического образования, была отражением отношения власти к образованию, к его влиянию на общество.

Педагогическое образование берёт своё начало с открытия в 1779 году при Московском университете учительской семинарии. Система управления образованием в тот период имела централизованный, иерархический характер руководства учебными заведениями, предусматривала прямую бюрократическую зависимость низших звеньев системы образования от высших. Министерство народного просвещения, созданное в 1802 году осуществляло политику царского режима, о чём свидетельствуют факты

истории о положении учителя в России XIX века: «Равнодушие правительства к положению учителей, отсутствие разумного руководства просвещением отталкивают людей от педагогической деятельности, принижают её значение» [24].

История развития образования показывает стремление учительской интеллигенции к взаимодействию. В то время, как одним из негласных принципов управления в тоталитарном обществе был принцип "разделяя-властвуй", учительство выходя за пределы учебных заведений, реализовывало свою потребность в профессиональных контактах через создание различных педагогических обществ. Они создавались в Москве и Петербурге, в университетских центрах, губерниях. Многие из них, не успев начать свою деятельность, запрещались органами власти.

Первое массовое педагогическое общество возникло в 1859 году в Петербурге, туда вошли Н.И.Пирогов, Д.К.Ушинский. В течение пятнадцати лет председателем был П.Г.Редкин. Общество обсуждало учебные планы, программы и положения об учебных заведениях, методы обучения и воспитания. Оно было закрыто за «вольномыслие» по указанию министра народного образования Д.А.Толстого в 1879 году.

Через создание педагогических обществ педагогическая интеллигенция пыталась реализовать задачи борьбы с неграмотностью населения, защиты прав учителя, изменения методов обучения и воспитания и др. Контроль за работой различных объединений осуществляла целая иерархия учреждений государственной машины [16].

Деятельность подобных обществ показывала потенциальные возможности педагогов в управлении образованием на основе взаимодействия через принципы гласности, демократизации и гуманизма.

С развитием в стране общественного педагогического движения в конце XIX - начале XX веков, для усиления правительственного контроля

вводятся должности инспекторов, «по существу осуществляющих полицейский надзор за школами, что вносило дезорганизацию в их работу» [70].

В педагогических взглядах Белинского В.Г., Толстого Л.Н., Ушинского К.Д. отражаются педагогические идеи гуманизации образования и системы управления образованием. В 1914 году выходит статья В.П. Вахмистрова «Свобода учительского творчества», где поднимается вопрос о творческом характере деятельности учителя и необходимости представления ему простора и свободы [64]. Педагогические идеи о развитии педагогической деятельности на основе свободы, творчества, гуманизма вступают в противоречие с существующей системой управления. С установлением Советской власти казённо-полицейские методы управления начинают устраняться из системы образования.

Научно-техническая революция, сложность и многогранность решаемых образованием задач обуславливают качественное изменение процесса управления образовательными системами, усиливают значение школоведения как важной отрасли педагогической науки. В 1952 году выходит первое издание книги «Школоведение». В понятие «школоведение» составители А.Н.Волковский, М.П. Малышева включили широкий круг вопросов, связанных с административно-организационной деятельностью органов народного образования, методических учреждений, директоров школ и их заместителей по учебно-воспитательной работе. Руководителю школы отводилось три функции: организация учебно-воспитательной работы; педагогический и методический инструктаж; контроль за работой сотрудников. Влияние функций друг на друга объяснялось в следующем: «Чем лучше организуется работа, тем легче руководить ею и контролировать её; чем правильнее контроль, тем успешнее руководство» [53, 89].

В 80-е годы М.Н.Кондаков, исследуя теоретические основы школоведения приводит ряд положений, позволяющих представить состояние проблем управления к началу периода развития нашего общества, которое получило

название «перестройка». Под управлением школьным делом понимается специализированная социально-педагогическая система, предусматривающая сознательное, планомерное и целенаправленное воздействие субъекта управления на все стороны школьной жизни для обеспечения оптимального социально-экономического и организационно-педагогического функционирования процесса обучения и воспитания подрастающего поколения [11].

В качестве субъекта управления сферой обучения и воспитания подрастающего поколения выступает совокупность учреждений и организаций, которые под руководством коммунистической партии осуществляют управление учебно-воспитательным процессом. Задачи и функции различных уровней руководства и управления школьным делом нашли своё выражение в программных требованиях партии в области народного образования [11].

Налицо узко централизованная, иерархическая система управления, главным субъектом управления которой является коммунистическая партия, с её идеологией и прямыми установками в адрес органов управления. Вся система управления безлика. В понятии субъектом управления формально названо учреждение, а реально - коммунистическая партия, так как именно она "осуществляет", судя по приведённому выше определению, руководство учебно-воспитательным процессом, задавая свою идеологию.

Сущность управления заключалась в практической, организационной работе по выполнению принятых решений [25]. Одним из главных требований к функционированию учреждения в социалистическом обществе является постоянный анализ реальных результатов, изучение практики, фактов действительного строительства социализма и коммунизма [26]. Управление осуществлялось посредством функций планирования, контроля, учёта. Причина такого состояния системы образования во многом объясняется положением, приведённым в историко-теоретическом исследовании Карповой Г.Ф. где, в частности, отмечается, что система образования в

первой половине XX века развивалась на основе принципа государственной централизации всего дела образования. Система образования «организуемая и планируемая государством на основе учёта хозяйственных, политических, культурно-бытовых условий», должна была быть «в организационном отношении строго централизованной, с общей единой целевой установкой и стремлением к программному единству». Этим принципом утверждалось «единство просветительной политики», центральное руководство» и «закрепление определённых идеологических установок», «концентрация вопросов просвещения в едином аппарате государственной власти», отсутствие места «общественным организациям и частной инициативе, хотя бы и контролируемым государством» [48, 37].

Образовательная система, развивающаяся по данному принципу выполняла лишь функции циркуляроплодящего руководства, надзора и контроля, работая, по сути, не на школу, а на саму себя.

Во второй половине 80-х годов отмечалось, что существующая система управления образованием "консервировала отношения в образовании, насаждала "единообразие и единомыслие", назывались три конкретных порока: её не демократизм, предельная централизация и воинственно-бюрократический характер.

С 80-х годов с нарастающей активностью формируется мысль о том, что существующая модель образования исчерпала себя. Растёт роль понимания культуры в её глобальном измерении как совокупности способов и результатов деятельности человека, социальные отношения начинают испытывать воздействие со стороны культуры, что проявляется в совершенно новых требованиях к образованию, его целям, содержанию, организации.

В 80-е годы XX века с началом реализации реформы общеобразовательной и профессиональной школы всё большее значение приобретает решение вопросов, связанных с организацией управления персоналом, занимающим в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и предопреде-

ляющем успех организации в достижении её целей, то есть вводятся элементы менеджмента. Философия «воздействия» в управлении образовательным учреждением сменяется философией «взаимодействия», «сотрудничества», «рефлексивного управления». Теория школоведения, научной организации труда, существенно дополняется теорией внутришкольного менеджмента. "Теория менеджмента привлекает прежде всего своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, созданием для них ситуации успеха [85, 122].

В начале 90-х годов активно исследуются ведущие закономерности внутришкольного менеджмента, к числу которых отнесены:

- зависимость эффективности функционирования системы управления от уровня структурно-функциональных связей между субъектами и объектами управления;

- обусловленность содержания и методов управления характером и содержанием деятельности учебного заведения [82, 35]. В числе ведущих закономерностей менеджмента называют так же аналитичность, целесообразность, гуманистичность, демократичность управления [52, 42].

Вышеназванные закономерности определили принципы управления, которыми необходимо руководствоваться современному руководителю учебного заведения. К основным принципам относятся: демократизация и гуманизация управления; рациональное сочетание централизации и децентрализации; единство единоначалия и коллегиальности; объективность и полнота информации в управлении педагогическими системами [85].

Анализ деятельности современного руководителя, с позиции содержания принципа демократизации и гуманизации, позволил исследователям выявить в качестве недостающих в практике управления следующие условия:

- развитие самостоятельности и инициативы руководителей, членов

коллектива и обучающихся;

- открытость обсуждения и принятия управленческих решений;
- открытость , доступность информации;
- регулярные отчёты администрации перед коллективом, совместное обсуждение результатов и планов работы;
- сотрудничество, соуправление, самоуправление;
- утверждение субъект - субъектных отношений, переход от монолога к диалогу во всех видах управленческой деятельности [128]

Особое место в методологии научного поиска реальных возможностей преобразования управления в образовании в 80-е годы занимает принцип системности и целостности в управлении [23,44,68].

Понимание системности природы педагогического процесса создает реальные предпосылки для эффективного управления им. Системный подход в управлении образовательным учреждением побуждает руководителя иметь ясное представление об учреждении как системе, её основных признаках. В исследованиях подчеркивается, что в управлении важно выделить не только основные части системы, но и те связи и отношения, которые возникают, складываются и разрушаются между этими частями.

Перспектива развития этих связей и отношений связывается с процессом интеграции всех компонентов выступающих в качестве системообразующих элементов.

Раченко И.П., исследуя целостность как состояние той или иной педагогической системы, структуры, подчеркивает, что она характеризуется совокупностью следующих признаков: интегрированность, самодостаточность, управляемость (самоуправляемость), автономность, активность. При этом особое значение автор отводит интегрированноеTM как показателю внутренней упорядоченности, согласованности и функционального единства субъектов образовательной системы [29, 36].

Таким образом, системность и целостность как принцип управления, обеспечивающий интегрированность и согласованность действий всех компонентов системы, усиливает внимание руководителя к условиям взаимодействия и коммуникации в коллективе, заставляют учитывать основные признаки системы как объекта управления:

- целостность;
- наличие структуры;
- интеграция отдельных компонентов системы;
- тесная и специфическая связь с внешней средой.

С началом реформы образования педагогическая наука и общественность признали, что чрезмерная централизация управления, существовавшая на протяжении всей истории развития образования в России усиливала администрирование. Централизация в управлении сковывала инициативу руководителей низших уровней, педагогов, обучающихся, они становились просто исполнителями, принимаемых без их участия и желания решений.

Одним из принципов развития сотрудничества, взаимодействия в педагогическом коллективе признаётся «рациональное сочетание централизации и децентрализации». Данный принцип реализуется через условия сочетания централизации и децентрализации в управлении образовательным учреждением, через взаимодействие в обсуждении и принятии управленческих решений на профессиональном уровне, исключающем дублирование и повышающим координацию действий всех структурных подразделений системы.

Современные концепции организации управленческой деятельности на основе личностного подхода, объясняют необходимость реализации принципа единства единоначалия и коллегиальности управления. Данный принцип объясняет деятельность руководителя образовательного учреждения как менеджера. Реализация данного принципа направлена на преодоление

субъективности, авторитаризма в управлении целостным образовательным процессом. Руководителю (менеджеру) в принятии оптимального решения необходима опора на опыт и знания коллег, необходимо сопоставление различных точек зрения в процессе совместного обсуждения. "Единоначалие целесообразно при определении тактических действий, коллегиальность - при разработке стратегических.

Значительное влияние на развитие менеджмента в образовании оказали концепции научной организации труда.

Лидером отечественной науки управления и научной организации труда [НОТ] в 20-е годы был А.К.Гастев. В понимании А.К.Гастева фундамент искусства управления основан на личной культуре труда, которую невозможно создать на послушании, превращении человека в "винтик" производственного механизма. А.К.Гастев требует творческого подхода к самым обыденным вещам в работе: "Для заражения рабочей массы "неустанным бесом изобретательства", необходимо разработать и внедрить эффективную систему методов привлечения работников к управлению" [58, 21]. Таким образом, А.К.Гастев подчёркивал необходимые качества работника, в которых должен быть заинтересован руководитель. Рабочий не просто выполняет работу, он должен знать как результат его деятельности может сказаться на результатах деятельности всего коллектива. НОТ по Гкстеву предполагает чёткую продуманную рациональную организацию условий и режима производства в сочетании с культурой взаимодействия в коллективе [21].

Идеи НОТ, получившие развитие в производственной сфере, давшие начало менеджменту как искусству управления получили развитие в образовании.

Научная организация труда рассматривалась ни как дополнительная функция руководителей народного образования и школ, а как необходимое условие повышения эффективности педагогического труда учителя и

учебной работы школьника и вместе с тем одно из важных направлений развития школоведения.

Внедрение научной организации труда в деятельность руководителей было обусловлено желанием изменить систему управления, не отвечающую темпам и динамике развития образования. Сущность НОТ определялась как "минимум затрат сил, средств, времени и энергии и максимум результата. Путь к минимуму затрат сил лежит через максимум сил творчества" [17, 44].

Основными руководящими идеями НОТ признавались принципы оптимальности, гуманизации, экономии, индивидуализации и конкретности, единства теории и практики, коллективности.

На практике было доказано, что применение НОТ возможно при создании в коллективе благоприятного психологического климата, при сочетании требовательности и уважения к каждой личности, при чётком, конкретном, рациональном и оптимальном планировании; при целесообразном распределении функций и развитой системе коммуникаций, при взаимодействии работников и администрации на всех этапах планирования, организации и контроля.

В качестве важнейшего условия применения НОТ в управлении имеют субъект- субъектные отношения.

Процесс внедрения НОТ в образовательных учреждениях, безусловно, способствовал развитию тех управленческих действий руководителя, которые соответствуют деятельности менеджера, обеспечивающей самостоятельность учреждения, нововведения в целях его развития и конкурентоспособность.

Прежние системы управления образованием подверглись в 80-е годы критике за то, что "имели жесткие, как правило, линейно-функциональные структуры, неплохо приспособленные к работе в стабильных условиях, но не рассчитанные на изменение и развитие. Они отличались бедностью набора методов управленческого воздействия, преобладанием авторитарного стиля

руководства, невниманием к взаимодействиям структур и компонентов системы, отношениям между людьми и их группами, низкой наукоёмкостью" [49, 29].

Несоответствие многих характеристик систем управления новым реалиям и требованиям жизни стало более очевидным в связи с развитием личностно ориентированной парадигмы образования. Основные положения, изложенные в концепциях различных авторов дают основание для объяснения условий, необходимых для реализации управленческих функций руководителя (менеджера в образовании) с позиции ориентации на личность.

Таким основанием служат положения:

- об активной творческой деятельности как условии свободного самоосуществления человека как личности;
- о соотношении внутренних потребностей человека с внешними влияниями на него;
- о диалоге как форме взаимодействия субъектов образовательной системы — носителей культуры и общечеловеческих ценностей;
- о свободе как внутренней независимости, опирающейся на личностный смысл.

Позитивное значение в развитии идей об управлении в образовании на основе принципов современного менеджмента оказала теория менеджмента, восстребованность которой в нашей стране особенно возрасла в годы перестройки. Исследования Акбердина Р.З., Ансоффа Р., Афанасьева В.Т., Волгина А.П., Иванцевича ДЖ., Попова Г.Х. и других авторов, формируют представление о том, как придать целенаправленный, устойчивый, регулируемый характер сложному по структуре, функциям, динамике производству.

В 80-е годы начинают активно исследоваться проблемы в области менеджмента в образовании. В 2000 - е годы создан Институт управления

образованием РАО, под руководством которого осуществляются фундаментальные исследования в области управления образованием.

В период с 1990 по 1997 годы были защищены диссертации по проблемам управления образованием. Всего - около ста диссертаций и почти все они посвящены исследованию проблем внутришкольного управления. Исследовались организационно-педагогические основы управления школой (Гусев Л.И., Зверева В.И., Габдулин Г.Г. и другие); различные подходы к управлению (Шалаев Н.Н., Тюлю Г.М., Дружинин В.И. и другие), проблемы управления инновационными процессами (Лошакова Т.Ф., Родионова Л.Г., Хомерики О.Г., Ямбург Е./Симонов В.П. и другие).

Внесён значительный вклад в понимание "общих дефектов" систем управления, к числу важнейших из них отнесены:

- недостаточная системность управления, проявляющаяся в недостающих связях между элементами коллективного субъекта управления (прежде всего горизонтальных);
- недостроенность подсистем управления;
- недостаточное развитие обратной связи в управлении, слабая ориентация на научные подходы в управлении;
- недостатки организационных структур и организационных механизмов управления;
- недостатки в выработке и формулировании общих ценностей и целей;
- недостаточная кооперация управленческого труда в системах управления;
- в системах управления имеют место ситуации внутренней конкуренции и конфликты между подразделениями [69, 37].

Положение образования в современном обществе сложно и противоречиво: образование стало одной из важнейших сфер человеческой деятельности, важнейшим компонентом социально-экономического, культурного и

нравственного развития человека, но при высоком социальном и экономическом статусе в этой сфере обостряются кризисные явления. Возникла новая образовательная среда - среда кризисного общества. Советская образовательная система, успешно решавшая задачи той общественной формации, с трудом «встраивается» в новую экономику и соответственно - в новую экономическую формацию в целом, остройшей проблемой стал поиск наиболее эффективных путей развития образования (в том числе и профессионального), при окончательной не сформированности доктрины развития государства. В этой связи возникает обилие подходов к концептуальной оценке ситуации, форм и методов реформирования образования.

Таким образом, современное состояние дошкольного образования, связанное с переходом на рыночные отношения диктует необходимость совершенствования системы управления дошкольными образовательными учреждениями в направлении внедрения менеджмента как условия роста эффективности образовательной деятельности на основе налаживания отношений с людьми, то есть через организационно-связующий компонент управления.

Осуществив исследование генезиса и современного состояния управления в образовании, мы получили следующие выводы : основными источниками информации о возникновении и развитии управления в образовании являются история образования, школоведение , теория научной организации труда, со временные теории управления образованием.

Теоретический анализ состояния проблем управления в образовании выявил необходимость анализа коммуникативного компонента управленческой деятельности и выработки условий его реализации . Преодолению негативных явлений в управленческой деятельности, как показал анализ, должны способствовать современные принципы

управления образовательными системами: демократизация, гуманизация управления, единство единоначалия и коллегиальности ; интеграция, системность, целостность ; творческое взаимодействие.

Сопоставление проблем управленческой деятельности с имеющимися результатами исследований в области психологии межличностных отношений, общения, коллективной деятельности (Андреева Г.М., Бодалёв А.А., Донцов А.И., Петровский А.В., Платонов Ю.П. и другие) показывает, что в качестве резерва совершенствования управления выступает коммуникативный компонент деятельности руководителя, как системообразующая, интегрирующая, связующая, объединяющая часть всей системы управления .

1.2. Научные аспекты коммуникации менеджеров дошкольного образования

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова «communicatio», означающего связь, сообщение. В широком смысле слова коммуникация может иметь два значения: процесс социального взаимодействия; обмен информацией. Такое понимание коммуникации позволяет считать ее одним из видов всеобщей связи. Специфика коммуникации «как формы социального взаимодействия состоит не столько в возможности передачи информации, сколько в обмене ею. Важно подчеркнуть, что социальное взаимодействие в принципе невозможно без этого непрерывного обмена, так как информация непрерывно циркулирует в обществе и активно участвует в формировании общественного сознания. Следовательно, коммуникация отвечает за нормальное функционирование всей общественной системы» [31].

Коммуникация рассматривается многими исследователями как «предпосылка принятия решений и способ существования и функционирования социальных систем» [31]. Ведь именно она обеспечивает связь между людьми, накопление и передачу социального опыта, его обогащение, разделение труда и обмен его продуктами, организацию совместной деятельности, трансляцию культуры. Также она рассматривается как «средство достижения устойчивого взаимодействия, модификации поведения работников (социальных групп), как элемент процессов передачи информации, системы каналов связи, обеспечивающие обмен информацией и опосредующие ее содержание в процессе подготовки и исполнения управленческих решений, а также как источник искажений, помех и шумов, возникающих в процессе передачи информации» [23].

Различные социологические исследования, описанные в трудах учёных, показывают, что большую часть своего рабочего времени руководители, в частности в дошкольных образовательных учреждениях, тратят именно на коммуникации, межличностные контакты – примерно 70 – 80 % [45]. В процессе общения руководители получают необходимые сведения для принятия тех или иных решений. Поэтому коммуникация является основным процессом в осуществлении управленческой деятельности.

В настоящее время в России коммуникация приобретает всё большее значение для развития дошкольных образовательных учреждений. Социологи и психологи рассматривают её как процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. Согласно энциклопедическому словарю, коммуникация – «это общение, передача информации от человека к человеку, это опосредованное и целесообразное взаимодействие двух субъектов. Во многих источниках коммуникация рассматривается как одна из форм взаимодействия людей в процессе общения» [45].

К коммуникационным потребностям организации могут быть отнесены потребность в информации, собственные коммуникативные запросы, а также интерес в эффективной обратной связи. А поскольку коммуникацией необходимо грамотно управлять, возникает интерес к коммуникативному менеджменту. Его предназначение как системы заключается «в формировании и использовании всех видов капитала экономической системы путем организации коммуникационного пространства для создания дополнительной добавленной стоимости, которая является основой экономического роста, обеспечивает конкурентоспособность экономической системы» [45].

На современном этапе экономического развития коммуникационный менеджмент в дошкольных образовательных учреждениях становится «индикатором ценностной ориентации общества, его стремления к модернизации, выбора критериев эффективности государственной политики в целом и в области экономики в частности» [68].

Коммуникации в дошкольных образовательных учреждениях представляют собой сложную многоуровневую систему связей, которые охватывают как саму организацию, представляя собой внутреннюю коммуникацию между ее подразделениями, так и ее внешнее окружение - внешнюю коммуникацию (с другими ДООУ, родителями, воспитанниками, Администрацией, социальными учреждениями и т.д.).

Внутренняя коммуникация существует в виде обмена информацией между менеджерами и педагогами, педагогами и детьми. Она, в свою очередь, делится на вертикальную и горизонтальную. Вертикальная коммуникация идет как по нисходящей (сверху сообщается подчиненным о стратегических и тактических целях, задачах), так и по восходящей (информация передается в обратном направлении, с помощью нее сообщается о результатах выполнения принятых решений, возникающих препятствиях по их реализации, предложениях по их разрешению).

«Социологические исследования свидетельствуют, что две трети коммуникативной деятельности руководителя в дошкольных образовательных учреждениях составляет нисходящая коммуникация, ориентированная на сообщение подчиненным цели и задачи их деятельности, выделение ее приоритетов; на передачу им распоряжений, установок, требований; доведение до них критериев эффективности работы и ее оценки; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации эффективного труда и т.п.» [69].

Горизонтальная коммуникация в отличие от вертикальной устанавливается между равноуровневыми, равноправными сотрудниками и подразделениями организации. Как показывает практика, чем больше прав делегируется руководством на низшие уровни иерархии управления, тем выше эффективность горизонтальной коммуникации.

Есть и другие классификации коммуникации. Выделяют формальные и неформальные коммуникации. Формальные коммуникации представляют собой однонаправленный акт передачи информации по иерархической вертикали формальной структуры. Неформальные коммуникации в отличие от формальных возникают спонтанно; они основаны на личных и нерегламентируемых взаимоотношениях.

На основании соответствия конкретной сфере человеческой деятельности различают также коммуникативные сферы, под которыми понимаются социально обусловленные области коммуникационного поведения. Они различаются информационным полем дискурса и функциональной направленностью, «обычно выделяют следующие сферы: обиходно-бытовая, деловая, научная, художественно-творческая, профессиональная» [47].

В процессе социологического исследования коммуникационных процессов выработались различные модели социальной коммуникации. Широкое признание и распространение получила линейная модель

коммуникации, разработанная известным американским социологом Г. Лассуэлом (1902-1978) и включающая пять элементов: - кто? (передает сообщение); - что? (передается); - как? (осуществляется передача); - и кому? (направлено сообщение); - с каким эффектом? В лассуэлловской модели, таким образом, выделяются следующие компоненты коммуникационного процесса: - источник коммуникации (коммуникатор, т.е. отправитель сообщения); - сообщение (содержательная сторона коммуникаций); - канал (способ и средство передачи сообщения); - аудитория (адресат, мишень); - эффективность (уровень передачи и приема интенций).

Г. Лассуэл выделил три основные функции коммуникации как процесса по своей сути управленческого:

- наблюдение за окружающей средой для выявления угрозы представляемому обществу и определения возможностей оказания влияния на ценностные ориентации этого общества и (или) его составных частей;

- корреляция соотношения составных частей этого общества при его реализации на «поведение» окружающей среды; - передача социального наследия от поколения к поколению.

Выделяются следующие функции коммуникации:

- информативную, или инструментальную, которая проявляется в циркуляции информации и упорядочении информационных потоков;

- интегративную, выраженную в обеспечении связи между различными видами человеческой деятельности, организации обмена деятельностью между людьми и группами; - дестабилизирующую, направленную на создание условий для социальной напряженности и конфликтности в обществе;

- культурологическую, проявляющуюся в обеспечении преемственности развития материальной и духовной культуры, трансляции накопленного опыта;

- экспрессивную - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний;
- контактную - установление и поддержание коммуникативного контакта;
- регулятивную - социализация и воспитание, социальный контроль, внедрение социальных норм.

Многие исследователи отмечают, что сущность коммуникационного менеджмента заключается в его двуединой природе. С одной стороны, коммуникационный менеджмент есть составляющая часть теории управления экономическими системами. «С другой стороны, коммуникационный менеджмент рассматривается как самостоятельная профессиональная деятельность субъектов и объектов экономической системы по реализации коммуникационной стратегии, сформированной в соответствии с мотивами, установками, интересами, отношениями и конкретными целями каждого» [74].

Становление коммуникационного менеджмента, обусловленное конкретными историческими условиями, происходит сложно, противоречиво, требует существенных интеллектуальных, организационных и технических усилий. Дальнейшее развитие коммуникационного менеджмента будет происходить в процессе преодоления противоречий между: объективными и субъективными факторами развития; сиюминутным решением задач организации и требованиями, предъявляемыми к стратегическому планированию; принципами корпоративного управления и условиями открытой экономики постиндустриального общества.

Эффективность коммуникационного менеджмента подлежит оценке. Общим критерием оценки можно считать степень экономического развития экономической системы и динамику этого развития. В рамках коммуникационного менеджмента ДОУ способно реализовать важнейшие управленческие функции, в первую очередь те, которые способствуют

формированию и использованию ее интеллектуального капитала. Использование коммуникативного ресурса в управлении характеризуется эффектом сетевого взаимодействия, который порождает возрастающую полезность коммуникативного ресурса и его возрастающую предельную производительность.

1.3. Основы и принципы коммуникационного менеджмента

Коммуникационный менеджмент – это совокупность накопленных в мировой практике принципов, методов, средств и «форм влияния коммуникаторов на содержание потоков информационного взаимодействия людей, их групп, общественных и политических формирований в процессе общения с целью решения тактических и стратегических задач по управлению общественными отношениями» [44].

Во многих работах исследователей отмечается, что особенностями коммуникационного менеджмента является то, он не рассматривает систему управления информационным процессом с точки зрения техники «источник, сообщение, передатчик, каналы, помехи, приемник, обратная связь, а акцентирует внимание на социальном аспекте технологии управления, где определяющим компонентом является человеческий фактор» [57]. Помимо этого также отмечается, что основной целью данного менеджмента является влияние на информационное воздействие людей, их групп и формирований. А основная его функция – управленческий процесс.

Выделяются следующие принципы коммуникационного менеджмента:

- необходимо выражать интересы общества и уважать достоинство человека;

- развивать средства и формы общения, которые, способствуя свободному потоку необходимой информации, позволяют каждому члену общества, в котором он живет, чувствовать себя в полной мере информированным и быть уверенным в своем собственном участии и своей ответственности, а также чувствовать свою солидарность с другими членами общества;

- вести себя и при любых условиях так, чтобы заслужить и сохранить доверие тех, с кем вступаешь в контакт;

- способствовать установлению нравственных, психологических и интеллектуальных условий для диалога в истинном понимании этого слова.

На современном этапе развития общества возрастает значение коммуникационного менеджмента как научной дисциплины и теории. Коммуникационный менеджмент как научную дисциплину представляют и описывают ряд методов научного познания, в их числе системный, феноменологический, кибернетический, деятельностный, позитивистский, а также метод восхождения от абстрактного к конкретному. Статус, структура, функции коммуникационного менеджмента как научной дисциплины дают основание считать его интегральной научной дисциплиной прикладной направленности, которая рассматривает не только отдельные элементы других сформировавшихся дисциплин, но и их взаимодействие.

Развитие теории коммуникационного менеджмента происходит не только путем простого прибавления к уже имеющимся знаниям новых частных идей и положений, но и, прежде всего, путем внутренней перестройки самой теории, перегруппировки и пересмотра форм связи элементов теоретической системы. При этом не отвергается то положительное, истинное, что содержится в других теориях. «Сравнительный анализ функций научной дисциплины и теории показывает, что в фундаменте теории коммуникационного менеджмента лежит новая

идея, в соответствии с которой сегодня переосмысливаются многие положения существующих теорий» [57].

Анализ тенденций, закономерностей и противоречий развития предмета коммуникационного менеджмента, а также особенности современного состояния дошкольного образования показывает, что эффективный коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами востребован в связи с очевидными факторами развития общества, а именно:

- коммуникация рассматривается в качестве одного из основных ресурсов обновления ДОУ;
- коммуникация как процесс обмена знаниями и информацией занимает все больший удельный вес в структуре ДОУ.

Становление коммуникационного менеджмента, «обусловленное конкретными историческими условиями, происходит сложно, противоречиво, требует существенных интеллектуальных, организационных и технических усилий» [57].

Эффективность коммуникационного менеджмента проявляется в результате качественного наполнения классических функций управления новым содержанием, а также в «результате реализации ряда специализированных функций, которые обусловлены использованием новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, инновационной активностью экономических систем. Критерии оценки эффективности коммуникационного менеджмента могут быть конечными и процесс формирования, использования и приращения всех видов капитала экономической системы» [57]. Для успешного осуществления коммуникационного менеджмента необходимы: соответствующее ресурсное обеспечение, которое способствует выработке эффективных инновационных решений; воплощению инноваций в продукты; использованию интеллектуальных активов партнеров, осуществлению совместной

технической, функциональной, отраслевой экспертизе; экономии ресурсов за счет тиражирования однажды найденных решений.

Повышение эффективности и результативности организационных структур, обеспечивающих коммуникацию в дошкольных образовательных учреждениях невозможно без пересмотра сложившихся подходов к организации и управлению этими структурами. Через новые подходы к организации коммуникации, новые организационные формы коммуникационной деятельности сокращается путь к достижению стратегических целей, увеличивается отдача от имеющихся нематериальных активов. Отмечается, что «развитие системы коммуникационного менеджмента тесно связано с менеджментом знаний, что в свою очередь создает условия для получения новых знаний и внедрения инноваций, содействует формированию инновационного климата, поддержке конкретных инновационных проектов» [56].

ДООУ ориентированы на информирование внутренней и внешней среды организации, коммуникационный менеджмент нацелен на взаимодействие, управление. Коммуникационный менеджмент включает в себя планирование и управление коммуникативными процессами, в том числе, «выявление целевых аудиторий, разработку коммуникационных стратегий, контроль, оценку эффективности коммуникаций и прочее; организацию информационного трансферта и диалога; формирование корпоративной философии; утверждение корректных коммуникаций в конфликтных ситуациях; формирование и усиление доверия и симпатии» [56].

Объектами коммуникационного менеджмента являются клиенты и потребители, персонал организации, органы власти и структуры местного самоуправления. В качестве значимых направлений теоретических и прикладных интересов коммуникационного менеджмента выделяются:

- социальные структуры общества, а также внутрикорпоративные структуры;

- виды коммуникаций, а также средства, каналы и уровни коммуникационного процесса, обеспечивающие передачу и восприятие информации [52].

В силу склонности русского характера и менталитета в общности нам необходима общепринятая система гражданских ценностей, знание и соблюдение которых могло бы способствовать сплоченности нации, строгому следованию общепринятым правилам развития экономики и демократии. В.И. Вернадский обращал внимание на ценность «идеи единства всего человечества», что ведет к превращению биосферы в ноосферу, возникающую при взаимодействии природы и общества в результате творческой деятельности человека, опирающейся на научное мышление [65].

Необходимо пропагандировать среди людей систему общечеловеческих ценностей – нравственность, личная свобода, здоровье, комфорт общения, экологическая безопасность. Без современных средств коммуникаций и высоких информационных технологий подобную проблему не решить.

В последние годы всё больше обсуждается вопрос о создании общего коммуникационного пространства, внутри которого беспрепятственно будут осуществляться обмен информацией.

Для руководителей дошкольных образовательных учреждений любого типа важен каждый из элементов процесса коммуникации. Многие практики и теоретики управления считают, что «формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях) информации. Это означает, что руководитель должен ориентироваться на получателя информации, а не на ее источник. Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя. То есть важно, чтобы

руководитель правильно оценивал процесс расшифровки и получения информации, а также значение обратной связи» [27].

Специалисты по коммуникациям считают, что наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем информации, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки информации являются единообразными. Когда эти процессы становятся разнородными, коммуникации разрушаются [74].

Нисходящее направление – коммуникационный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.

Восходящее направление – восходящая информация в организациях перемещается от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации. В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, подготовка отчетов), при проведении обсуждений, где работники получают возможность рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями

высшего руководства. Горизонтальное направление – когда общение происходит между членами одной группы или рабочей группы одного уровня, между руководителями или исполнительным персоналом одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. Данный процесс необходим, так как позволяет экономить время и обеспечить координированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других – происходит спонтанно. В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

Кодирование – это «перевод идей источника коммуникации в систематический набор символов, на язык, выражающий его цели. Функция кодирования – обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов» [56].

Передача сигнала - цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала. Каналы относятся к передаточным механизмам от источника коммуникации к получателю информации. В дошкольных образовательных учреждениях это может быть устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др. Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован - расшифровка-прием. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной источником, тем более эффективна коммуникация.

Источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. Петля обратной связи обеспечивает

канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала, в деятельности организации к ним относятся:

- отвлечения;
- неправильная интерпретация со стороны получателя или источника информации;
- различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы);
- статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними; - получатель информации слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка). Можно добавить и случаи, когда не понят шифр; когда получатель не увязывает информацию с положением лица, посылающего ее; когда при передаче обнаруживаются так называемые шумы.

1.4. Виды процессов управления в организациях

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой, «в повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников - вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т. д.

Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности по принятию решений. Эти два существенных вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей» [74].

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация – «это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления» [83].

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

- коммуникации необходимы для эффективности управления;
- коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

- хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Принято различать четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом: «контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации. С помощью коммуникативности

осуществляется контроль поведения членов группы. В организациях существует иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу, и т.д.» [42]. Для большинства людей их работа является первичным источником социального взаимодействия.

Коммуникативность, которая осуществляется в группе, является механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность способствует эмоциональному выражению работников и позволяет реализовывать социальные потребности. Существенное значение имеет и функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки альтернативных решений. Коммуникацию можно определить как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии. Это широкое понятие, включающее ряд уточненных терминов: семантика коммуникаций относится к значению слов и символов; синтаксис коммуникаций указывает на взаимосвязи между используемыми символами; прагматика коммуникаций связана с их результативностью и эффективностью при достижении определенных целей [62].

Существует ряд подходов к группировке средств коммуникации, «следует различать коммуникации:

- несловесные персональные;
- словесные устные;
- письменные персональные;

- письменные групповые внутри организации и за её пределами.

На современный подход к коммуникациям в большой степени повлияло развитие кибернетики. Руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты действий подчиненных и осуществляет их корректировку. Процесс обратной связи является важным этапом коммуникации и принятия решения» [77].

Коммуникации в формальной организации связаны с положением работника. Можно утверждать, что коммуникации в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основном вертикальную направленность, т. е. идут сверху вниз. Вместе с тем существуют три измерения потоков коммуникаций, которые надо учитывать: потоки информации сверху вниз, снизу вверх и горизонтальные. В большинстве организаций эти три потока существуют одновременно или в различные периоды времени. Самый простой способ изучения коммуникаций состоит в рассмотрении приказов, инструкций и распоряжений, идущих от высших руководителей до низовых (например, мастеров) и относящихся к информации и отчетам, направляемым от низовых руководителей к высшим. Этот упрощенный взгляд на коммуникации в организациях не учитывает коммуникаций между работниками на одном уровне и между подчиненными и руководителями [66]. Наряду с использованием официальных каналов коммуникаций работники организации удовлетворяют свою потребность в советах и поддержке путем взаимного консультирования. Консультация между лицами на одном уровне нередко имеет важные последствия для организации; постоянное обращение друг к другу за советом увеличивает уверенность в собственных решениях.

Как показывает опыт, полная зависимость от руководителей в получении информации и консультировании является ограничением и в большинстве случаев его можно избежать. По-видимому, каждый руководитель должен быть заинтересован в циркулировании потоков

информации во всех трех направлениях - вверх, вниз и по горизонтали. Коммуникации (разумеется, в разном объеме) по каждому из трех направлений осуществляются одновременно. Восприятие работниками любой коммуникации определяется многими организационными и личностными факторами. Изменение в представлениях работника может быть вызвано изменением получаемой информации или рабочего окружения. На восприятие также влияет прошлый опыт. В действующей организации приказы высшего руководителя фильтруются, а затем воспринимаются.

Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, которая обеспечивает свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем руководитель в силу своего положения прямо влияет на направление и поток коммуникаций. Из-за высокой степени вероятности появления шумов при передаче послания руководитель может установить правила, в соответствии с которыми послания должны передаваться в определенном направлении и последовательности.

Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремятся, чтобы никто из сотрудников единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций. Нельзя недооценивать также важность взаимопонимания между руководителем и подчиненными. Потребность в коммуникациях в направлении снизу вверх и в консультировании работников возрастает, когда: - размеры организации увеличиваются; - услуги и продукция усложняются; - в большей мере изменяются технологические условия и условия внешней среды; - усиливается географическая разбросанность подразделений организации.

Разделение труда на микро- или макроуровне облегчает коммуникации между работниками в организации. Это происходит по ряду причин: работники лучше понимают свою работу; цели подразделения являются

общими; расстояние между рабочими местами при разделении труда обычно сокращается. В стабильных организациях, в которых происходят лишь небольшие технологические и кадровые изменения, можно разработать систему коммуникаций благодаря рутинности передачи посланий и их содержания. В динамичной организации необходимо тщательно учитывать поток и точность коммуникаций. Здесь должна передаваться нерутинная информация (например, связанная с освоением на предприятии новой продукции с уникальными техническими характеристиками), что нередко требует изменения сети коммуникаций. Неформальные сети коммуникаций существуют практически во всех организациях, способствуя более эффективному функционированию формальной структуры передачи команд. Нередко такая форма распространения информации является весьма оперативной, а поток информации не подчиняется какому-либо определенному порядку. В то же время такая система может исказить информацию, в ней нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности.

ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРОВ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ В ДОУ

2.1. Модель взаимодействия менеджеров и педагогического коллектива в дошкольных учреждениях

Стабильное функционирование и дальнейшее развитие системы образования, в том числе и каждого конкретного образовательного учреждения, является сложным процессом, происходящим под влиянием множества объективных и субъективных факторов. Успешность их протекания, достижение запланированных результатов во многом зависят от умения определить, что, как и когда надо изменить в существующей образовательной практике. На сегодняшний день очевидным является факт, что не существует никакого другого пути развития образовательного учреждения, кроме как через инновационный процесс, то есть через процесс создания и освоения конкретных новшеств.

В своем исследовании мы будем использовать системный подход в качестве ведущего принципа при построении модели взаимодействия менеджера и педагогического коллектива, выступающей одним из ресурсов системного обновления ДОУ.

Соглашаясь в общем плане с вариантом современной трактовки понятия «модель» в педагогике как «аналога педагогического процесса, в котором отражаются его компоненты и взаимодействие между ними», в то же время считаем необходимым скорректировать свою позицию по данному вопросу. Модель - это материальный или мысленно представляемый процесс, который при его исследовании замещает объект-оригинал, так что его непосредственное изучение дает новые знания об объекте - оригинале.

На наш взгляд, в соответствии с обозначенным механизмом моделирования в общей модели взаимодействия менеджера и

педагогического коллектива можно выделить следующие компоненты: целевой, потребностно-мотивационный, содержательный, организационно-деятельностный, управленческий, оценочно-результативный.

Целевой компонент имеет исключительную важность и играет ключевую роль в нашей модели. Остановившись на значимости данного компонента, его часто называют ценностно-смысловым ядром деятельности, ее главным интегрирующим фактором.

На наш взгляд, организация коммуникативной деятельности педагогического коллектива в первую очередь связана с определением ее целей. Под целью понимается идеальное желаемое описание конечного результата коммуникации, при этом четкость и конкретность цели позволяют определить конечный результат коммуникации.

Необходимым условием, позволяющим сформулировать совместную цель коммуникативной деятельности, являются результаты проблемного анализа образовательного учреждения с обозначением в итоге его главной, или ключевой, проблемы. Данная процедура предполагает исключительно коллективный характер деятельности, по крайней мере, большинства членов педагогического коллектива образовательного учреждения.

Таким образом, целевой компонент нашей модели предполагает определенную процедуру с выходом на совместно выработанную и принятую цель коллективной деятельности.

Потребностно-мотивационный компонент. Результативность коммуникации педагогического коллектива, то есть степень коллективной реализации намеченных целей, зависит от сформированности мотивов у членов педагогического коллектива к решению проблем своего образовательного учреждения посредством инновационной деятельности.

Потребностно-мотивационный компонент находит свое выражение в уровне готовности педагогов образовательного учреждения к

коммуникативной деятельности. При определении данного уровня выделяются следующие компоненты: мотивационно-ценностный, когнитивный, креативный, процессуальный.

Содержательный компонент. При определении специфики содержания коммуникативной деятельности педагогического коллектива, на наш взгляд, необходимо иметь в виду следующие группы факторов, ее определяющих. Первая связана с реализацией основного предназначения (миссии) образовательного учреждения; вторая - с достижением коллективных целей совместной деятельности педагогического коллектива; третья - с достижением индивидуальных (личных) целей членами педагогического коллектива; четвертая - с удовлетворением образовательных потребностей учащихся, их родителей, ближайшего социального окружения.

Организационно-деятельностный компонент. Данный компонент, вместе с целевым, выполняет роль системообразующего фактора предлагаемой модели взаимодействия администрации и педагогического коллектива.

В целом деятельность педагогического коллектива может быть разной в зависимости от способа ее организации. В этом плане можно выделить деятельность индивидуальных субъектов в коллективе, совместную деятельность, коллективную деятельность.

Организация коммуникативной деятельности педагогического коллектива может проходить в различных формах. Оптимальными являются педагогический и методический советы образовательного учреждения. Эффективность организации коммуникативной деятельности будет выше, если используются активные и интерактивные методы, например «мозговой штурм», метод номинальных групп, методы экспертного оценивания и др.

Выбор содержания и способов организации деятельности педагогического коллектива находится в прямой зависимости от его основных функций. В педагогической науке выделяют следующие

взаимосвязанные функции педагогического коллектива - внутренние и внешние. Внутренняя функция связана с тем, что педагогический коллектив выступает в качестве субъекта собственного развития. Внешняя функция педагогического коллектива состоит в педагогизации окружающей образовательного учреждения среды, в превращении ее в фактор целенаправленного воспитания. Отмечается также, что возможности педагогического коллектива в реализации его воспитательных функций зависят от уровня его развития и от задач, решаемых в конкретный период.

Успешность реализации перечисленных функций во многом зависит от управления педагогическим коллективом и уровнем организации его самоуправления.

Управленческий компонент. Организация коммуникативной деятельности педагогического коллектива является управляемым процессом. Для определения особенностей и специфики организации инновационной деятельности нам необходимо выявить сущность управленческого компонента разрабатываемой модели.

К компетентности руководителя образовательного учреждения в процессе организации коммуникативной деятельности педагогического коллектива могут быть предъявлены следующие основные требования: знание основ коммуникации, умение создавать положительную мотивацию у членов коллектива, создание условий, при которых перестанут сопротивляться противники нововведений и др.

Создание условий для развития образовательного учреждения, достижение им, особенно в условиях перемен, конкурентных преимуществ, способствуют переоценке взглядов на содержание, роль и значение управления инновациями.

В своем исследовании мы основываемся на точке зрения, согласно которой все коммуникации должны решать проблемы конкретного образовательного учреждения, то есть быть средством, а не самоцелью. В

этом плане коммуникативный процесс становится управляемым, и ключевая роль в нем принадлежит руководителям образовательных учреждений.

Организация коммуникативной деятельности педагогического коллектива будет более успешной и эффективной, если в управление этим процессом будет включена управленческая команда образовательного учреждения, а также часть членов педагогического коллектива.

Включенность в управление характеризует, на наш взгляд, степень влияния членов педагогического коллектива на принимаемые администрацией решения, касающиеся планов развития образовательного учреждения. Отмечаем особо, что все принимаемые управленческие решения, обеспечивающие режим развития, должны быть коллективными, ибо только это условие обеспечивает быстрое, успешное и надежное включение большинства членов педагогического коллектива в коммуникативный процесс.

Таким образом, управление коммуникациями педагогического коллектива будет успешней и эффективней, если:

- грамотно проведен проблемный анализ образовательного учреждения и правильно определена его главная задача;
- определен уровень готовности и однозначного понимания мероприятий и их последствий по решению выявленной проблемы;
- к участию при выработке мероприятий по решению главной проблемы привлечено не менее четверти членов педагогического коллектива;
- в планировании и реализации планов приоритет отдается коллегиальным формам выработки решений.

Оценочно-результативный компонент организации коммуникативной деятельности педагогического коллектива призван диагностировать ход и результат инновационного процесса. В результате грамотно спланированной коммуникативной деятельности педагогического коллектива в образовательном учреждении развивается и он сам.

При определении системы критериев и показателей влияния инновационной деятельности педагогического коллектива на его развитие считаем, что они будут способствовать формированию объективной картины инновационной деятельности, будут определять в дальнейшем конкретные формы и методы достижения запланированных целей.

Эффективность определяется нами как «отношение достигнутого результата (по тому или иному критерию) к максимально достижимому или заранее запланированному результату».

На наш взгляд, критериями и показателями развития педагогического коллектива в процессе инновационной деятельности являются следующие: мотивационный: наличие у членов педагогического коллектива потребности в решении проблем своего образовательного учреждения посредством инновационной деятельности; готовность педагогов заниматься инновационной деятельностью; стремление к внедрению в практику работы своего образовательного учреждения новых идей и методических разработок; сформированность мотива самообразования; отсутствие антиинновационных барьеров; увеличение количества педагогов с устойчивой мотивацией на преобразования; повышение активности учителей в принятии и реализации решений, касающихся стратегического развития образовательного учреждения;

- целевой: наличие у членов педагогического коллектива личных целей, сориентированных с общими стратегическими целями и задачами своего образовательного учреждения; совместная выработка и сопричастность к общественно-значимой цели деятельности образовательного учреждения, которая «становится ядром инновационной деятельности»; сориентированность целей организации инновационной деятельности на решение реальных проблем образовательного учреждения; осознанность и присвоенность членами педагогического коллектива целей и перспектив (планируемого результата) деятельности образовательного учреждения;

- когнитивный: наличие у членов педагогического коллектива знаний, умений, навыков, необходимых для осуществления инновационной деятельности; совместная разработка промежуточных и итоговых критериев и показателей осуществления инновационной деятельности и достижения ее результата;

- креативный: открытость членов педагогического коллектива к новому в педагогической теории и практики; стремление к разработкам новых частных методик и технологий обучения и воспитания; готовность к творческому использованию имеющегося передового педагогического опыта и результатов экспериментальных разработок применительно к достижению запланированных целей своего образовательного учреждения; критическое отношение к имеющемуся, в том числе и своему собственному опыту педагогической деятельности;

- коммуникативный: улучшающийся морально-психологический климат в педагогическом коллективе; снижение количества конфликтных ситуаций; развитие отношений сотрудничества и взаимопомощи между членами педагогического коллектива; развитие согласованности в их действиях; усиление эмоционального единства; увеличение количества педагогов, участвующих в коллективных мероприятиях как формального, так и неформального характера, независимо от их возраста, педагогического стажа и т.п.'

Представленная модель взаимодействия администрации и педагогического коллектива позволяет нам в дальнейшем подойти к рассмотрению исследуемого процесса в опыте деятельности педагогических коллективов различных образовательных учреждений.

Организационная структура системы взаимодействия администрации и педагогического коллектива может быть изображена в виде схемы (модели), где кроме субъектов показаны связи между ними, отношения, координации.

Как видно из модели, на первом этапе инновационной деятельности идет аккумуляция поступающей информации о новшествах. В данной ситуации важно создать в педагогическом коллективе инновационный фон с учетом имеющихся инноваций, создать банк данных о новых программах и технологиях, о материалах из опыта работы различных видов дошкольных учреждений, чтобы избежать бессистемности, неточности в информации о новшестве.

На следующем этапе происходит оценка информации о новшестве. Оценивая ее, необходимо предполагать выполнение Закона «Об образовании», гарантирующего безопасность жизнедеятельности ребенка. Здесь происходит оценка возможных альтернатив, необходимость, значимость нововведений.

Следующий блок нашей модели предполагает создание условий для творческой активности педагогов. Творческая восприимчивость к педагогическим инновациям связана с открытостью внутреннего мира педагога культуре, обществу, с его интеллектуальной инициативой, педагогической интуицией и импровизацией.

Создание инновационного климата, позволяющего педагогам проявлять творчество, тесно связано с преобразованием материально-технического обеспечения педагогического прогресса, так как ни одна из программ не может, быть реализована без создания для ребенка развивающей среды.

После осмысления имеющихся новшеств и создания условий для творческой активности в коллективе включается следующий блок - блок постановки цели. Здесь происходит уточнение гипотезы, задач, концепции, выработка общей последовательности решения их. Правильность формулировки цели обеспечивает высокую результативность развития инновационной деятельности в коллективе.

Блок реализации предполагает определение участников (субъектов реализации цели) нововведенческого процесса с различным отношением к новшеству и самому носителю новшества. Здесь же определяется форма организации внедрения новшества (реализации цели).

Аттестационная комиссия оценивает уровень профессиональной подготовки, компетентность, результаты и качество работы руководителей и педагогов дошкольных учреждений; является стимулом повышения педагогической квалификации специалистов детских садов, стимулом развития в них инновационных процессов.

Второй уровень представленной структуры - уровень заместителей начальника по воспитательно-образовательной работе, экономике, оздоровлению и организации питания, отдел по работе с персоналом и методисты управления.

Содержанием деятельности этого уровня является определение тактики развития и разработка технологий внедрения новшеств в практику работы детских садов.

Основная задача заместителя начальника по воспитательно - образовательной работе - организация опытно-экспериментальной, научно-методической, исследовательской работы в дошкольных учреждениях.

Заместитель начальника по воспитательно-образовательной работе анализирует имеющиеся возможности дошкольных образовательных учреждений в сфере осуществления инновационных изменений и возможности перспективного развития; предопределяет тенденции развития инновационных процессов, последствия введения инноваций в педагогический процесс; планирует изучение, обобщение и распространение педагогического опыта дошкольных образовательных учреждений, мероприятия по повышению квалификации участников инновационных процессов; систему научно-методической и исследовательской работы в рамках управления детских учреждений, мероприятия по связям с

образовательными структурами региона; контролирует результативность хода инновационных процессов, их соответствие программам и планам развития.

Заместители начальника по другим направлениям (экономике; оздоровлению и организации питания, отдел по работе с персоналом) осуществляют обеспечение условий для реализации инновационных процессов в педагогических коллективах через координацию финансово-хозяйственной деятельности дошкольных образовательных учреждений, использование новых программ и технологий в области охраны жизни и здоровья детей, организации рационального питания, определяют основные направления кадровой политики, подготовку резерва руководителей дошкольных образовательных учреждений.

Методисты: оказывают непосредственную помощь руководителям дошкольных учреждений в реализации программ развития и использовании новых технологий, организуют под руководством заместителя начальника по воспитательно-образовательной работе результативную деятельность профессиональных объединений и творческих групп, координируют совместную деятельность участников инновационных процессов, консультируют руководителей дошкольных образовательных учреждений и специалистов по принципиальным вопросам осуществления инновационных процессов, разрабатывают методические документы, обеспечивающие инновационную, исследовательскую, экспериментальную деятельность и другие технологии осуществления процессов инновационной деятельности.

Информационный центр, наряду с другими задачами, обеспечивает пропаганду инновационных процессов, происходящих в дошкольных образовательных учреждениях, внедрение различных программ, разработок новых технологий и авторских методик среди педагогов, родителей, населения, работников производств завода через публикации в средствах массовой информации (городские и заводские газеты, телевидение, радио).

Третий уровень - уровень заведующих дошкольными образовательными учреждениями. Этот уровень определяет стратегию развития конкретного дошкольного учреждения. Сюда входят заведующая, воспитатель-методист, научный руководитель.

Заведующая создает условия для творческого роста педагогов своего коллектива, возможности заниматься исследовательской и экспериментальной работой. Воспитатель-методист организует систему методической и следовательской работы в дошкольном образовательном учреждении, консультирует воспитателей и специалистов по вопросам осуществления инновационной деятельности в детском саду. Разрабатывает методические рекомендации для педагогов по использованию новых технологий и авторских программ. Научный руководитель осуществляет координацию научно-методических исследований в педагогических коллективах ДООУ, обеспечивает научное консультирование по теории и методике школьного воспитания, помогает руководителям и педагогам в освоении нововведений, методов исследовательской, экспериментальной работы, в разработке авторских программ.

Четвертый уровень - уровень воспитателей дошкольных учреждений и специалистов по направлениям.

По содержанию - это уровень оперативного управления, на котором создаются школы передового опыта, школы для малоопытных воспитателей, консультационные пункты, психологическая служба, методические и другие объединения.

На этом уровне обязательными являются: исследовательская деятельность педагога; освоение научных и практических инноваций; экспертиза новых технологий обучения, воспитания и развития, а также деятельность по осуществлению консультативных, прогнозных, мониторинговых, экспертных функций.

Пятый уровень - воспитанники дошкольных учреждений. Это тот уровень, ради которого строится вся структура.

В последние годы в сфере отечественного дошкольного образования заговорили о формировании у детей социального поведения в духе демократических ценностей и норм. Каждый ребенок неповторим и тем прекрасен. Ребенок имеет право на собственное «я», на умение уважать и ценить себя, проявлять себя и свои умения в различных кружках по интересам, студиях, во время организованных занятий.

Таким образом, представленная многоуровневая структура реализации цели в, модели взаимодействия менеджера ДОО и педагогического коллектива характеризуется, в первую очередь, реализацией современного подхода «многоролевого участия в деятельности», когда в качестве объекта управления выступает не только руководство управления и детского сада, но и педагогический коллектив, который участвует в разработке планов, обсуждении хода работ по выработке решения.

Представленная структура ориентирована не на автономное, независимое друг от друга освоение нововведений, а на реализацию всей их совокупности как целостного комплекса в рамках представляемой модели. Рассматривая эту модель, мы отмечаем, что данные блока получения результата предполагают определение технологической готовности педагога, связанной с обобщением своего опыта, установлением контактов с педагогами-новаторами. Здесь появляется поиск новых решений в стандартных условиях собственной деятельности создаются новые авторские программы.

Данные блока получения результата тщательно анализируются профессиональным педагогическим коллективом, определяются положительные и отрицательные моменты, апробируются на эффективность и безопасность для детей, предлагаются для дальнейшего внедрения. При необходимости получения дополнительной информации,

возможно, для определения новых целей и задач существует обратная связь с первым блоком получения информации о новшествах.

Блок анализа полученного результата формирует, кроме того, положительную направленность потребностей, мотивов, интересов к изучению альтернативных подходов к обучению и воспитанию детей. Педагогом осознается необходимость самосовершенствования: появляется стремление изучения других подходов к интересующей его проблеме, желания пойти на курсы, участвовать в семинарах и др. Для этого так же необходима информация из первого блока.

Вышеизложенное можно представить в виде наглядной модели.

Модель коммуникации менеджеров ДОУ

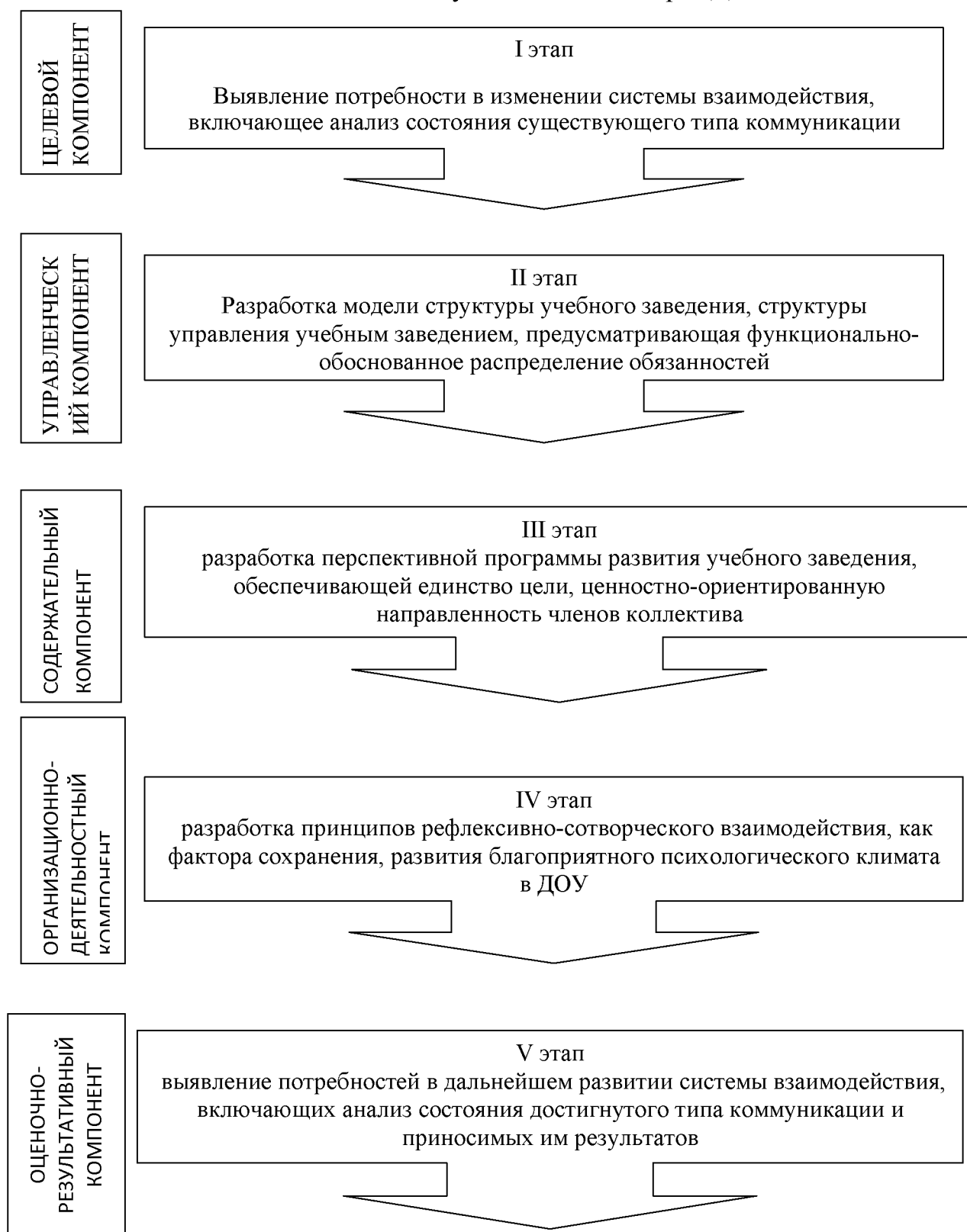


Рис.1. Модель коммуникации менеджеров ДОУ

*Примечание. Составлено автором на основе анализа литературы

Таким образом, предложенная нами модель взаимодействия менеджеров и педагогического коллектива является необходимым ресурсом системных обновлений в ДОО.

2.2. Противоречия и факторы развития коммуникации во взаимодействии педагогических работников ДОО

Выявленные в результате теоретического анализа логика развития и структурно- функциональная модель коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДОО, определили цель и программу констатирующего этапа эксперимента.

Цель: выявить причины обуславливающие необходимость совершенствования коммуникативного компонента управления и указывающие основные направления его преобразования.

Задачи:

1. Выявить характер субъективного отражения педагогическими работниками условий взаимодействия в ДОО.
2. Выявить факторы, положительного влияющие на развитие коммуникативного компонента управления руководителя ДОО.
3. Выявить характер противоречий в сфере взаимодействия и основные тенденции и направления деятельности по их преодолению.
4. Выяснить отношение коллектива к профилю управленческого взаимодействия (диалогический- авторитарный).
5. Выявить исходный уровень интеграции членов коллектива к началу преобразующего исследования.

В констатирующем этапе эксперимента приняли участие воспитатели и менеджеры ДОО г. Екатеринбурга.

В мае 2016 г. в ДОО был осуществлён заочный опрос общественного мнения с целью изучения социально- психологического климата коллектива,

факторов гармонизации отношений между преподавательским составом и воспитанниками.

Из 15 воспитателей было опрошено 15 (100 %).

Коллективная самооценка воспитателей в отношении личных качеств влияющих на психологический климат получила выражение в следующих результатах.

Воспитатели признали в себе наличие следующих качеств, препятствующих взаимопониманию и гармонии в коллективе:

замкнутость - 21,8 % из числа опрошенных,

злость - 2,1%,

не самокритичность - 12,5%,

низкое самообладание - 36,5%,

неумение разбираться в людях - 27,1%,

несправедливость - 8,9%,

неумение убеждать - 14,6%,

безответственность - 12,5%),

склонность обострять конфликты- 31,2%,

неумение увлечь за собой - 32,3%,

не целеустремленность - 27,5%.

Наблюдения за характером взаимодействия в коллективе определили дальнейшее направление исследовательской работы, проводившейся в 2016-2017 г..

Результаты обследования педагогического коллектива, также выявили наличие проблем, связанных с отсутствием гармонии во взаимоотношениях членов коллектива. Опрос воспитателей осуществлялся практически по той же анкете (Приложение 2). В результате было выявлено, что по различным параметрам результатами своего труда удовлетворены «в основном» лишь 52 % воспитателей:

- очень довольны 26 % воспитателей,

- не очень довольны - 21 %,
- очень не довольны - 2 %.

Обращает на себя внимание то, что 8,5 % преподавателей не могут найти контакт с администрацией, а 4 % преподавателей отмечают, что мало помощи и внимания со стороны коллег.

Говоря о взаимоотношениях с менеджментом, воспитатели отметили наличие конфликтов. Так "иногда" и "редко" бывают конфликты с коллегами у 20 %, а с администрацией у 27 %.

Если говорить о социальных нормах и ценностях, доминирующих среди воспитателей, большинство указывают, что принято "всегда" безоговорочно выполнять все указания руководителя (55,5 %), помогать руководителю в трудных ситуациях (47 %), гордится своим коллективом, бороться за его честь (48 %), доброжелательно, приветливо обращаться друг к другу (80 %). Далее, "иногда" принято помогать новичкам, окружать их вниманием (41 %), спокойно по деловому, без болезненных переживаний принимать критику (58 %), активно участвовать в общественной работе (74 %), открыто высказывать своё мнение по обсуждаемым вопросам (76 %), "не принято" открыто осуждать недостатки поведения коллег (50 %).

Анкеты были предложены как воспитателям, так и менеджерам ДОО (Приложение 3), что позволило ввести элементы психодиагностического тестирования, позволяющего определить степень сходства оценок, которые дают менеджеры ДОО воспитателям, а так же сопоставить оценки с самооценкой воспитателей своих деловых и личных качеств.

Сопоставление оценок воспитателей показывают, что они расходятся на один балл. Так менеджеры оценивают такие качества воспитателей как умение сглаживать конфликты, самокритичность, общительность на один балл ниже, чем сами воспитатели.

Выявленные тенденции развития социально- психологической атмосферы в ДОО потребовали выявления причин их возникновения.

Обобщающей категорией, интегрирующей в себе показатели коммуникативного компонента управленческой деятельности, выступает готовность руководителя к диалогу. Это понятие отражает диалектическое единство (взаимодействие) двух составляющих:

- 1) мотивационная, выражающая направленность руководителя на диалог (диалогическую интенцию),
- 2) процессуальная, характеризующая уровень развития соответствующих умений вступать в диалогические отношения [46, 51].

С целью выявления характера отношения членов педагогического коллектива к особенностям управленческого взаимодействия руководителя ДООУ, нами использована методика саморазвития психологической готовности преподавателя к диалогу описанная Н.Ю. Посталюк [52]. Содержание методики модифицировано нами в соответствии с направлением и предметом осуществлённого исследования.

Реализация коммуникативного компонента управленческой деятельности возможна, как выявил теоретический анализ, в едином процессе общения, включающем коммуникативную (передача информации), интерактивную (взаимодействие) и перцептивную (взаимовосприятие) составляющие.

Знание закономерностей общения, наличие собственной позиции в выборе стиля общения, наличие осознанного концептуального подхода к построению коммуникации, позволяет руководителю инициировать открытое, свободное общение педагогов, объединённых единой целью, соучаствующих в жизни коллектива как единой целостной кооперации.

В содержание методики мы включили вопросы по трём блокам признаков коммуникативного компонента управленческой деятельности, соотносимые:

- с концепцией взаимодействия (диалог, монолог);
- с компонентами коммуникативной техники;

- с оценочными отношениями в адрес эмоционально-психологической атмосферы в ДОУ.

Все три блока представлены двенадцатью шкалами.

Список шкал "Профиля управленческого взаимодействия" Шкала 1.

Тип коммуникации: диалог-монолог.

Шкала 2. Педагогическая парадигма: субъект- субъектная - субъект-объектная

Шкала 3. Тип коммуникативной установки : соучастование- участие-подчинение.

Шкала 4. Доминирование: коллектив- руководитель.

Шкала 5. Характер проявления функций в общении с членами коллектива: личностный - формально-ролевой.

Шкала 6. Характер функций управления: побуждение, стимулирование, сотрудничество, корректировка общения косвенная - убеждение, корректировка общения прямая, беспрекословное подчинение.

Шкала 7. Направленность самоутверждения: через достижение общей единой цели, через вклад в общее дело- через достижение личных интересов.

Шкала 8. Приоритетность в выборе субъекта оценки: оценка коллектива- оценка руководителя.

Шкала 9. Степень переживания психологических барьеров общения: быстро преодолимое - непреодолимое.

Шкала 10. Психологический климат: эмоционально-положительный - напряженный.

Шкала 11. Отношение в коллективе: доверительные, открытые - не доверительные, закрытые.

Шкала 12. Отношение к существующей модели общения: позитивное - негативное.

Опрос осуществлялся по опроснику "Выявление отношения к профилю управленческого взаимодействия".

В опросе приняли участие 44 воспитателя ДООУ г. Екатеринбурга. Выборка по своему составу однородна. Все преподаватели имеют высшее профессиональное педагогическое образование. К моменту опроса стаж работы в данном учреждении был более 5 лет. Опрос осуществлялся анонимно. Все опросники обрабатывались под кодовыми номерами.

В результате количественной обработки полученных ответов, мы получили соотношение чисел, показывающих отношение членов коллектива к профилю управленческого взаимодействия (Таблица 1).

Таблица 1

Соотношение чисел, показывающих отношение членов коллектива к профилю управленческого взаимодействия

Варианты суждений	Количество выборов показателей диалогического профиля взаимодействия		Количество выборов показателей авторитарного профиля взаимодействия	
	Количество человек	%	Количество человек	%
1. А Б	40	100	0	0
2. А Б	30	75,0	10	25,0
3. А Б	34	85,0	6	15,0
4. А Б	29	72,5	11	27,5
5. А Б	18	45,0	22	55,0
6. А Б	11	27,5	29	72,5
7. А Б	30	75,0	10	25,0

Продолжение таблицы 1

8. А Б	13	32,5	27	67,5
9. А Б	21	52,5	19	47,5
10. А Б	24	60,0	16	40,0
11. А Б	12	30,0	28	70,0
12. А	23	57,5	17	42,5

*Примечание. Таблица составлена автором по данным опроса

Примечание: в таблице приводятся данные по опросу 40 педагогических работников, принявших так же участие на заключительном контрольном этапе исследования.

Полученные результаты, по выявлению профиля управленческого взаимодействия, наглядно представлены на двенадцати шкалах "полярных" признаков управленческого взаимодействия, имеющих круговую симметрию (рис. 1).

Крайние точки шкалы соответствуют противоположным (альтернативным) параметрам, например: личностно ориентированное общение - формально-ролевое общение.

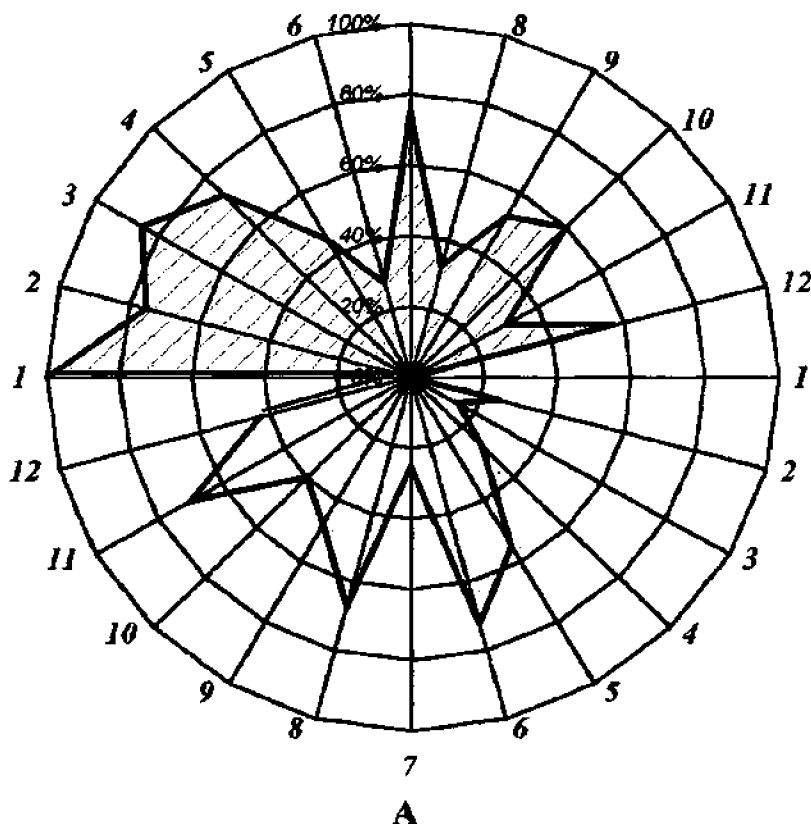


Рис. 1. Профили диалогического (Д) и авторитарного (А) управленческого взаимодействия вначале исследования

*Примечание. Рис. составлен автором по данным опроса

В результате фиксации соответствующих точек на каждой из 12 шкал получен профиль, форма которого позволяет наглядно представить особенности управленческого взаимодействия в ДОО: наличие (отсутствие) диалогических или авторитарных отношений.

Профиль, представленный на Рис.1 (заштрихованная верхняя часть круга) характеризует высокий уровень развития диалогических отношений - фактора интеграции членов коллектива. Профиль, представленный в нижней части круговой симметрии характеризует авторитарное "включение" руководителя во взаимодействие, моно логичность, отсутствие психологической готовности к диалогу, разъединяющие коллектив. В этой части виден потенциальный резерв совершенствования взаимодействия, сотрудничества, коммуникации в учебном заведении. В резервной части находятся компоненты коммуникативной техники руководителя, психологической атмосферы.

В результате интерпретации данных опроса стало ясно, что от 5 % до 25 % работников ориентированны на ценности монологического авторитарного общения, то есть готовы всегда поддерживать позицию руководителя, подчиняться ему, приоритеты по всем направлениям деятельности закрепляют за руководителем. Оценивая компоненты коммуникативной техники управленческого взаимодействия, от 32,5 % до 45 % из числа опрошенных отметили наличие в стиле руководства признаков монологического типа управленческой деятельности: формально-ролевое общение; управление на основе прямого убеждения и требования; приоритет мнения руководителя в оценке деятельности работника, а не мнения коллектива; путь работников к успеху видят через достижение своих личных интересов. В данном случае наблюдается противоречие между концептуальной ориентацией на диалоговый тип коммуникации (по разным параметрам от 72,5 % до 100 %) и реальной коммуникативной техникой руководителя, которая, если сопоставить цифры, может устраивать лишь 15-

20 % преподавателей, желающих работать без инициативы, подчиняясь прямому указанию. Результаты по блоку: "Оценочные отношения в адрес эмоционально-психологической атмосферы в ДОУ" показали, что по разным параметрам недовольны психологическим климатом от 12,5 % до 87,5 % опрошенных.

Таким образом, следует вывод о том, что показатели, из которых складывается профиль монологического, авторитарного типа коммуникации (нижняя часть Рис.1) вступает в противоречие с показателями диалогового типа коммуникации (верхняя заштрихованная часть Рис.1).

Рассматривая коммуникативный компонент управленческой деятельности как структуру и динамическую систему, мы получаем возможность анализировать многочисленные связи и отношения между компонентами, что позволяет выявить факторы, положительно влияющие на интеграцию членов коллектива.

С этой целью был проведен опрос по методике незавершённых предложений Нюттена.

В опросе приняли участие воспитатели ДОУ г. Екатеринбурга, работающие не менее 5 лет в учебном заведении. В число испытуемых по методике Нюттена вошли 40 преподавателей.

Выбор данной методики обусловлен тем, что предлагаемые испытуемым начала предложений задавали направленность сознания на предмет осмысления, как внешних (ситуационных), так и внутренних (латентных) факторов внутриорганизационного взаимодействия. Достоинство методики заключается в том, что она не задаёт какой то определённой установки. Предлагаемые испытуемым начала предложений дают лишь направление на предмет рассуждений ("Педагогический коллектив ДОУ будет сохранять целостность и единство при условии ..."), а отвечающий должен был дать этому направлению определённое предметное, содержательное наполнение, причём, в той мере, в какой осознаёт его. Наш

вариант методики включал 12 незаконченных предложений. Начало предложений дают возможность выявить как положительное, так и негативное отношение к условиям взаимодействия.

Анализ результатов опроса (всего получено 360 вариантов высказываний) показал, что все высказывания по содержанию разделились на 20 смысловых категорий, отражающих факторы интеграции работников учебного заведения. Ниже приводятся категории высказываний в порядке от наиболее к наименее часто встречающимся в целом по выборке:

1. Чёткая, слаженная работа на основе единой, объединяющей цели.
2. Чёткое представление каждым работником своих функциональных обязанностей и качественное их выполнение.
3. Высокий уровень культуры взаимодействия руководителей внутри администрации и с членами коллектива, безупречный стиль руководства, обеспечивающий благоприятный психологический климат в ДООУ.
4. Регулярный анализ психологического климата в ДООУ.
5. Единый центр руководства в лице заведующего, координирующего взаимодействие членов коллектива по направлениям развития учебного заведения.
6. Способность руководителей зажечь людей общими целями и делом.
7. Высокий уровень само регуляции поведения при обсуждении дискуссионных, спорных вопросов, способность спокойно воспринимать противоположную точку зрения.
8. Освобождение членов администрации от авторитарного подавляющего стиля воздействия на подчинённых.
9. Планирование совместной работы, успешное осуществление которой требует участия каждого члена коллектива.
10. Обсуждение в коллективе качества выполненной работы как результата взаимодействия его членов.

11. Коллегиальная разработка перспективных планов работы с учетом творческой инициативы и предложений каждого члена коллектива.

11. Проведение регулярных исследований характера отношений членов коллектива к условиям их работы, к проблемам взаимодействия в коллективе.

12. Отсутствие разногласий и личных амбиций у членов администрации учебного заведения, согласованность их действий и подходов.

13. Постоянное выявление резервов совершенствования системы взаимодействия в коллективе.

14. Согласованность действий всех взаимодействующих структур в ДООУ.

15. Включение в план работы учебного заведения мероприятий, направленных на развитие культурной среды в ДООУ и реализация потребности общения членов коллектива в неформальной обстановке.

16. Выявление и принятие к сведению отзывов коллектива об уровне культуры и стиле руководства членов администрации.

17. Систематическое выявление объективных и субъективных причин, порождающих недовольство членов коллектива системой руководства в ДООУ.

18. Регулярный анализ и оценка качества управленческой деятельности руководителей членами коллектива.

19. Регулярный контроль за результатами работы каждого работника с последующей объективной оценкой её качества.

Определяющим фактором развития управленческой деятельности руководителя является объективная оценка её результатов. Анализ психолого-педагогических основ управления выявил, что объективность оценки качества коммуникативного компонента в структуре управления руководителя педагогического коллектива может быть обеспечена научно-обоснованной системой критериев оценки уровня развития различных свойств и качеств личности членов коллектива, проявляющихся в их взаимодействии с коллегами, студентами, с руководителями структурных подразделений, с руководителями учебного заведения. Как выявил

теоретический анализ, в результате коммуникативных усилий руководителя осуществляется интеграция коллектива в сплоченный коллектив.

Таблица 2

Доминирующие противоречия в диалектике становления коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя педагогического коллектива

Потребность руководителя в чёткой, слаженной работе коллектива	Не ясное понимание и неприятие коллективом основных целей и задач учебного заведения
Рост конкуренции между учебными заведениями	Не достаточная причастность работников учреждения к общему делу сохранения и развития престижа учебного заведения
Динамично изменяющиеся проблемы современного образования, требующие коллегиального обсуждения, коллективного решения	Пассивное личное участие работников учреждения в выработке решений, связанных с содержанием совместной деятельности
Рост требований коллектива к профессиональным качествам каждого работника	Слабое проявление взаимной, деловой, доброжелательной критики и самокритики
Возрастающий объём работы, предполагающий сотрудничество, взаимопонимание	Конфликтное распределение обязанностей, их дублирование (когда какая-либо важная функция ни за кем не закреплена)
Постоянно изменяющееся содержание, ритм работы, появление новых функций	Несвоевременное изменение структуры взаимодействия, распределение обязанностей между работниками
Изменяющаяся направленность педагогических работников в сторону диалогического коммуникативного типа общения	Сохраняющийся у руководителей амбициозный, пренебрежительный, не отвечающий этике и культуре управления стиль поведения
Возрастание потребности коллектива в объективной оценке их вклада в развитие всех процессов	Не всегда объективная оценка администрации личных качеств и результатов деятельности работников, ведущая к напряженности психологической атмосферы

*Примечание. Таблица составлена автором по данным опроса

Под сплоченностью трудового коллектива понимается единство мнений, представлений, оценок, позиций и отношений его членов к факторам, событиям, явлениям, наиболее значимым для коллектива [11, 61]. Исходя из этого, в качестве индикатора эффективности разработанной нами модели коммуникативного компонента управления педагогическим коллективом нами использованы показатели уровня интеграции работников в сплоченный коллектив. Такими показателями выступают: внутриорганизационная идентификация (сочувствие как соучаствование), сплоченность как ценностно-ориентационное единство, объективность в возложении и принятии ответственности за успехи и неудачи совместной деятельности. Результатом интеграции личности в коллективе становится её совместимость с другими его членами в общении и деятельности [76].

Выявление критериев оценки уровня взаимодействия как следствие коммуницирования руководителя с педагогическими работниками, потребовало выявления взаимосвязей между процессом овладения культурой профессионального взаимодействия (в направлении развития диалогического характера общения, взаимопонимания, взаимовыручки, отношения к целостности и единству коллектива, отношения к творческому сотрудничеству, общему успеху) и процессом инициирования контактов (коммуникаций) в коллективе руководителем учебного заведения.

Сравнительный анализ позиций авторов в определении этапов развития педагогической культуры, даёт основание сделать вывод, что в характеристике различных направлений педагогической культуры, как правило, выделяются следующие этапы её развития: репродуктивно - непрофессиональный, профессионально- творческий. В качестве компонентов педагогической культуры рассматриваются различные показатели: методическая культура

мышления, культура педагогического управления, интеллектуальная культура, культура общения, педагогическая саморегуляция (О.С. Анисимов, Е.В. Бондаревская, И.П. Раченко и др.).

В качестве одной из основных целей управления ДООУ О.С.Анисимов определяет "развитие человека как свободной, ответственной и творческой личности" [6, 41].

Сравнительный анализ позиций авторов в определении этапов развития педагогической культуры и культуры управления учебным заведением даёт основание сделать вывод, что в основном они совпадают и развиваются в диапазоне от репродуктивного к продуктивно творческому.

В ходе исследования нами выявлены и подробно описаны основные критерии (отличительные признаки) оценивания четырёх уровней развития показателей взаимодействия, совместимости членов коллектива. В Таблице 5 уровни представлены по степени убывания.

Кроме того, выявлены критерии уровня развития взаимодействия по всем трём показателям: внутриорганизационная идентификация, сплоченность как ценностно-ориентационное единство, объективность в принятии ответственности за успех и неудачу в совместной деятельности. В ходе эмпирического исследования нами отслеживалась результативность коммуникативной функции руководителя ДООУ через фиксацию изменений в уровне интеграции (единства) членов коллектива. Сравнивались данные, полученные в начале преобразующего эксперимента исследования и в конце.

Исследования проводились с помощью опросников, предложенных экспертам.

Таблица 3

Основные критерии оценивания уровня интеграции (единства)
педагогических работников ДОУ

Оптимальный:	Допустимый:
<p>характеризует педагога как творческого работника-исследователя профессионала, в полной мере свободного, самореализующегося в коллективе,; вдохновителя и источника развития других; взаимодействие в коллективе осуществляет на основе</p>	<p>характеризует педагога как специалиста, знающего свою область, мастера своего дела, точно воспроизводящего) существующие нормы и требования, пребывающего в согласии с теми условиями, в которых работает, сложно привыкающим к новациям, в основе взаимодействия лежит желание достижения личного авторитета</p>
	<p>Критический (адаптационный):</p> <p>характеризует педагога как начинающего, или не определившегося специалиста, постигающего традиций коллектива, осмысливающего собственное значение и комплексы общения, а также высокий ритм изменений в современном образовании;</p> <p>возникают пролизынные с несоответствием личной культуры взаимодействия общепринятой этике общения, профессиональные интересы не сложились, часто отвергает то, что есть, ничего не предлагая взамен.</p>
<p>Недопустимый:</p> <p>характеризует специалиста, не нашедшего себя в коллективе, в основе взаимодействия преобладают личные интересы и амбиции, часто являющиеся причиной конфликтных ситуаций, вызванных позицией противопоставления своих интересов членам коллектива, к успеху учебного заведения- безразличен.</p>	

Цель экспертизы на констатирующем этапе эксперимента: оценка уровня интеграции (единства) членов коллектива по трём параметрам: внутриорганизационная идентификация, ценностно-ориентационное единство, объективное принятие ответственности за успех и неудачу совместной деятельности..

Для измерения показателей интеграции применена пятибальная, (а фактически четырёхбальная) "НОТовская" шкала оценок И.П.Раченко.

Для фиксации оценок, отражающих уровень развития показателей интеграции (единства) педагогических работников нами использованы диагностические карты для определения и оценки уровня интеграции (единства) педагогических работников, куда заносились выборочные средние баллы, полученные в опросе экспертов по каждому работнику.

На контрольном этапе эксперимента в целях выявления динамики процесса в начале и в конце эксперимента, все оценки для расчётов переносились в единую матрицу. Судя по оценкам констатирующего этапа эксперимента можно сделать вывод об имеющихся резервных потенциальных возможностях достижения интеграции (единства) членов коллектива по всем трём показателям.

Таким образом, научно- теоретический анализ и эмпирические данные позволяют заключить, что необходимость совершенствования коммуникативного компонента управления педагогическим коллективом вызвана рядом причин. В качестве определяющей причины выступает преобладающая направленность членов коллектива на диалогический тип коммуникации, вступающая в противоречие с имеющим место у отдельных работников, авторитарным, подавляющим типом коммуникации. Причиной дисгармонии во взаимоотношениях является отсутствие осознания членами коллектива цели и задач, которые должны осуществлять объединяющую функцию, нечёткое представление работниками своих функциональных

обязанностей, недостаточный уровень культуры взаимодействия, негативно влияющий на социально- психологический климат в учебном заведении.

Анализ противоречий процесса взаимодействия - руководителя и работников учебного заведения, построенный на выявлении многочисленных связей и отношений между его компонентами: целевым, содержательным, организационно- управленческим, результативным позволил выявить в качестве доминирующих следующие тенденции его развития:

1. Активизация коммуникативных действий реализующих потребность работников ДООУ в диалоге и сотрудничестве.

2. Переход от одностороннего авторитарно-подавляющего влияния на подчинённых к коллегиальному профессионально-компетентному взаимодействию.

3. Актуализация организационно значимых коллективообразующих, смуслоразвивающих функций управления как условия гармонизации оперативности, продуктивности внутриорганизационных взаимодействий.

4. Направленность на совместную выработку общих целей, взглядов, ценностей, поддерживающих лучшие традиции учебного заведения.

5. Потребность работников учебного заведения в совместных видах творческой, профессиональной деятельности, обеспечивающих внутренне стремление к активному само проявлению, творческому самосовершенствованию, преодолению внутренней неудовлетворённости и неуверенности в себе.

Выявленные противоречия и тенденции развития коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДООУ выступают в качестве ориентиров в разработке условий обеспечивающих действенность

и результативность факторов, порождающих содержание и тип управленческой коммуникации.

2.3. Условия и результаты реализации модели коммуникации управленческой деятельности руководителя ДООУ

Выявленные нами тенденции развития взаимодействия руководителя и работников ДООУ, относительно всех его компонентов (целевой, содержательный, организационно- управленческий, результативный) позволили определить цель формирующего этапа исследования: экспериментально проверить организационно-управленческие педагогические условия, представленные в модели коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДООУ, выявить эффективность их влияния на уровень интеграции работников.

В нашем исследовании модель коммуникативного компонента руководителя ДООУ представлена теоретически обоснованной идеальной конструкцией функционально взаимосвязанных структурных компонентов-объектов коммуникативной функции руководителя как фактора интеграции (единства) работников учреждения. Модель несёт информацию об алгоритме деятельности руководителя по обеспечению интеграции субъектов образовательной системы с учётом системообразующих, смыслообразующих, коллективообразующих факторов развития.

В модели в качестве объекта коммуникативной функции управления руководителя ДООУ рассматривается:

1. Структурно-организационная коммуникация.
2. Административно-управленческая коммуникация.
3. Профессионально-деятельностная коммуникация.
4. Внутриорганизационная коммуникация

Внутриорганизационную коммуникацию мы рассматриваем как коллективообразующий фактор, определяющий положительный социально-психологический климат в коллективе. Внутриорганизационная коммуникация обеспечивает межличностные связи работников во внутриорганизационном взаимодействии; включает обмен представлениями, идеями, интересами, настроениями, переживаниями в ходе совместной деятельности.

Структурно-организационную коммуникацию мы рассматриваем как системообразующий фактор взаимодействия всех структурных отделов ДООУ, обеспечивающий согласованную деятельность членов коллектива по всем направлениям образовательного процесса, в соответствии с должностными функциями.

Административно-управленческая коммуникация рассматривается нами как консолидирующий фактор взаимодействия в коллективе, его сплочённости, единства субъектов учреждения. Административно-управленческая коммуникация обеспечивает устойчивые базовые связи основных структурных компонентов управляемой системы через координацию, регулирование, стимулирование совместных действий членов коллектива, направленных на оптимальное достижение поставленных целей и задач.

Профессионально-деятельностная коммуникация рассматривается как смыслообразующий фактор взаимодействия в коллективе и предполагает согласованное, коллегиальное участие всех специалистов в выработке единой стратегии и тактики развития учебного заведения. Профессионально-деятельностная коммуникация обеспечивает взаимодействие в постоянных и временных творческих группах, возникающих в процессе объединения профессионалов-единомышленников,

обладающих творческим потенциалом и мастерством для реализации конкретного вида деятельности в ДОУ.

Модель отражает пять этапов реализации организационно-педагогических условий развития внутриорганизационных коммуникаций (Схема 2, стр. 75). На первом этапе коммуникативный компонент управленческой деятельности реализует задачу по выявлению исходных факторов, порождающих содержание и тип управленческой коммуникации. Данный этап реализован и подробно описан в ходе констатирующего этапа исследования. Анализ полученных результатов дал возможность конкретно определить условия реализации коммуникативного компонента в деятельности руководителя ДОУ:

- создание целостной взаимосвязанной структуры взаимодействия работников учреждения согласно функциональным должностным инструкциям;
- коллегиальная выработка общих целей, перспектив, объединяющих работников учреждения, мотивирующих их творческое сотрудничество;
- создание положительного социально-психологического климата на принципах рефлексивно-сотворческого взаимодействия.

Вышеперечисленные условия в общем виде представляют содержание функций взаимодействия соответственно 2-му, 3-му, 4-му этапам разработанной нами модели.

В разработке новой структуры управления мы опирались на принципы :

- демократизации и гуманизации управления педагогическими системами;
- системность и целостность в управлении;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации;

- единство единоначалия и коллегиальности в управлении;
- объективность и полнота информации управления педагогическими системами;
- полнота коммуникационных условий взаимодействия, интеграции (единства) диалога субъектов образовательной системы;
- единство управления и самоуправления.

Работа творческих групп подтвердила, что положительного результата в управлении можно достичь через реализацию коммуникативно-диалогического подхода. Разработка модели, как показало исследование, сложный процесс, который потребовал максимального участия в нём всех специалистов ДОУ.

Одним из показателей организаторской культуры руководителя является его умение рационально распределять время своё и своих подчинённых. Специфичность деятельности педагогических работников ДОУ, в том числе и членов администрации, заключается в её полифункциональности.

Для того, чтобы не допускать срывов организационных форм управленческой деятельности как системообразующего начала интеграции усилий членов коллектива в реализации программы развития учебного заведения, необходимо любое дело рассматривать с точки зрения учёта и реализации человеческого фактора. Опыт показывает, что отсутствие, непродуманность временных условий коммуникации в осуществлении организационных форм управленческой деятельности в ДОУ затрудняют реализацию коммуникативной функции руководителя. Данный вывод согласуется с положениями теории управления в образовании: "Системообразующие факторы, социаль-но-педагогические и временные условия определяют особенности взаимодействия структурных и функциональных компонентов" [65, 35].

Согласованности во взаимодействии работников ДООУ в организационных формах работы способствовала циклограмма проведения циклично (еженедельно, ежемесячно) планируемых совещаний, заседаний, семинаров и тому подобное. Механизм процесса составления циклограммы заключается в выявлении временных интервалов проведения организационных форм работы, которые не допускали бы "накладки" с временем проведения повседневных видов учебно, научно-методической, воспитательной работы специалистов,

В целом, нами отмечено, что систематичность в проведении организационных форм управленческой деятельности значительно повлияла на устойчивость коммуникаций в формальном профессиональном взаимодействии различных организационных структур, подразделений и субъектов образовательной системы.

В исследовании мы учитывали главную отличительную особенность педагогического коллектива, состоящую в том, что "эффективность профессиональной деятельности в учебном заведении определяется уровнем педагогической культуры его работников, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества" [70].

Наши наблюдения за деятельностью членов педагогического коллектива подтвердили, что индивидуальные усилия отдельных его членов не приносят желаемых результатов, если они не согласованы с действиями других педагогов, если нет единства действий, требований в организации учебного процесса в ДООУ, к оценке качества подготовки воспитанников и педагогической деятельности воспитателей. Единство педагогических работников возникает в группах, где проявляются общие ценностные ориентации, взгляды, убеждения. Единство ценностных ориентации проявлялось в уважении к личности воспитанника и коллеги, в отношении к педагогическому

творчеству, к профессиональному сотрудничеству, к педагогической культуре, в отношении ДОУ как среде развития и самореализации личностных качеств.

На четвёртом этапе реализации структурно-функциональной модели коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДОУ осуществлена апробация условий актуализирующих коллективообразующий фактор интеграции членов коллектива. Главным субъектом, активизирующим данный фактор является руководитель (заведующий), осуществляющий консолидирующую, стабилизирующую, побудительную, мотивирующую, стимулирующую, координирующую функции управления. Содержание указанных функций взаимодействия заключалось в создании положительного социально-психологического климата на принципах рефлексивно-сотворческого взаимодействия.

В исследовании важно было достичь такого социально-психологического климата, который представлял бы собой "систему эмоционально-психологических состояний коллектива, отражающих положительный характер взаимодействий между его членами в процессе совместной деятельности и общения" [17]. В связи с этим важная роль в коммуникативных условиях отводилась консолидирующей функции менеджера, заключающейся в сплочении членов коллектива, в объединении коллективных усилий на решение задач. Стимулирующая функция состояла в создании "эмоциональных потенциалов" коллектива, его жизненной энергии, реализуемой в совместной деятельности. Стабилизирующая функция обеспечивала устойчивость внутриколлективных отношений, создание необходимых предпосылок для успешного вхождения в коллектив новых специалистов (специалистов в новые должности). Регулирующая функция проявлялась в утверждении норм взаимоотношений, прогрессивно-этической оценке поведения членов коллектива.

Наибольшие затруднения возникали в процессе формирования административно-управленческой коммуникации.

Причиной возникающих проблем явилось наблюдаемое нами обострение противоречия между возрастающей самостоятельностью, инициативой, творчеством членов коллектива и стилем руководства отдельных "администраторов со стажем", воспитанных на принципах авторитарного управления, не воспринимающих нормы гуманной коммуникативно-диалогической этики общения и решения деловых вопросов, ограниченных умением работать только с непререкаемыми "уважающими" исполнителями. Возникла необходимость изменить ситуацию, сломать стереотипы жёсткого линейно функционального авторитарного формально-ролевого стиля руководства, неплохо приспособленного к работе в стабильных условиях, но не рассчитанного на современные изменения и развитие образовательных систем. Внедряя коллективообразующие условия развития структурно-организационной, профессионально-деятельностной, административно-управленческой, внутриорганизационную коммуникации стремились обеспечить рост следующих показателей положительного социально-психологического климата:

- удовлетворённость работников своим положением в коллективе, процессами и результатами труда;
- признание авторитета руководителей, совмещающих признаки формальных и неформальных лидеров;
- мажорное, жизнеутверждающее настроение в коллективе;
- высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллективом;
- сплочённость и организованность членов коллектива;
- сознательная дисциплина;
- продуктивность работы;

- практическое отсутствие текучести кадров.

Данные признаки положительного социально-психологического климата совпадают с выделенными в исследованиях Кузьминой Е.С., Ковалёвой А.Г. [65, 76]. Результаты констатирующего исследования, осуществлённого нами показали, что большинство опрошенных нами членов коллективов ДООУ г. Екатеринбурга указывают на дефицит именно этих признаков, что негативно влияет на межличностные профессиональные взаимоотношения в коллективе.

На контрольном этапе эмпирического исследования с целью выявления динамики изменения характера отношения членов педагогического коллектива к признакам управленческого взаимодействия руководителя ДООУ, нами был повторно осуществлён опрос воспитателей с помощью опросника "Выявление отношения к профилю взаимодействия". Методика опроса аналогична методике, используемой на констатирующем этапе. В опросе приняли участие те же 40 воспитателей.

Далее приводим опросник.

ОПРОСНИК

(Выявление отношения к профилю управленческого взаимодействия)

Инструктаж респонденту:

Просим Вас дать ответ на 12 суждений (высказываний). Каждое из них в большей или в меньшей степени может соответствовать Вашему типичному отношению к стилю управления в ДООУ. В каждой паре утверждений обязательно отметьте один из вариантов ответов «а» или «б».

1. Взаимодействие руководителя в коллективе должно иметь :

- а) диалоговый тип коммуникации
- б) монологический тип коммуникации

2. Учреждение будет работать успешнее если :

а) члены коллектива будут открыто отстаивать свою позицию ,
даже если она не совпадает с мнением руководителя

б) члены коллектива будут всегда поддерживать позицию
руководителя

3. Результаты работы будут лучше при условии :

а) активной инициативы работников

б) полного подчинения руководителю

4. Во всех направлениях развития учреждения должен доминировать:

а) коллектив

б) руководитель

5. Во взаимодействии в коллективе руководитель проявляет :

а) лично-ориентированное общение

б) формально-ролевое общение

6. Управление учреждением осуществляется на основе:

а) побуждения к сотрудничеству

б) прямого убеждения и требования

7. Добиться профессиональных успехов в нашем учреждении

можно через:

а) личный вклад в решение общей цели

б) достижение личных интересов

8. Приоритетным в оценке качества деятельности работников

нашего учреждения является:

а) мнение коллектива

б) мнение руководителя

9. Психологические барьеры в нашем коллективе:

а) быстро преодолимы

б) непреодолимы

10. Психологический климат в коллективе:

- а) эмоционально-положительный
- б) напряженный

II. Взаимоотношения в коллективе :

- а) доверительные, открытые
- б) не доверительные, закрытые

12. Моё отношение к существующей модели взаимодействия в коллективе:

- а) позитивное
- б) негативное.

В результате количественной обработки полученных ответов, мы получили соотношение чисел показывающих отношение членов коллектива к профилю управленческого взаимодействия, сложившееся в результате апробации структурно-функциональной модели коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДОУ (Таблица 4).

Таблица 4

Отношение членов коллектива к профилю управленческого взаимодействия, сложившееся в результате апробации структурно-функциональной модели коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДОУ

	Количество выборов показателей диалогического взаимодействия		Количество выборов показателей авторитарного профиля взаимодействия	
	Количество человек	%	Количество человек	%
1. А Б	40	100	0	0
2. А Б	40	100	0	0
3. А Б	38	95,0	2	5,0
4. А Б	24	60,0	16	40,0

Продолжение таблицы 4

5. А Б	37	92,5	3	7,5
6-А Б	36	90,0	4	10,0
7. А Б	40	100	0	0
8. А Б	23	57,5	17	42,5
9. А Б	34	85,0	6	15,0
10.А Б	35	87,5	5	12,5
11.А Б	29	72,5	11	27,5
12.А Б	33	82,5	7	17,5

*Примечание. Таблица составлена автором по данным опроса

Полученные результаты, по выявлению отношения к профилю управленческого взаимодействия, мы вновь наглядно представили в круговой симметрии, крайние точки 12-ти шкал которой соответствуют противоположным (альтернативным) параметрам (рис.2).

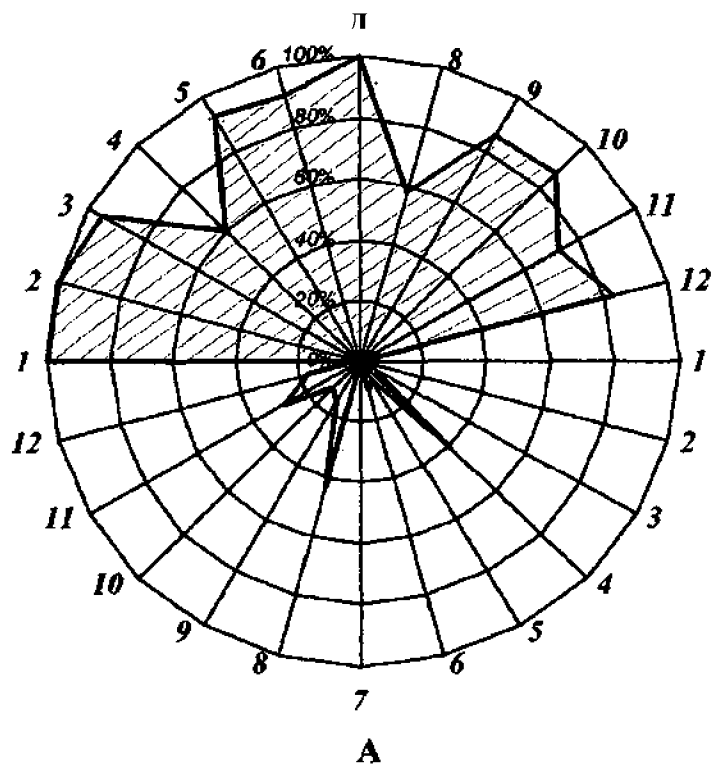


Рис.2. Профили диалогического (Д) и авторитарного (А) управленческого взаимодействия в конце исследования

*Примечание. Таблица составлена автором по данным опроса

Интерпретация результатов данного опроса показывает, что внедрение исследуемой модели коммуникативного компонента способствовало положительной динамике изменения отношения педработников к признакам диалогического взаимодействия. Выбор показателей диалогического общения резко возрос по сравнению с контрольным этапом исследования. В резервной части остались лишь следующие показатели:

- полное подчинение руководителю-5%
- доминирование руководителя по всем направлениям предпочитают - 40%;
- формально- ролевое взаимодействие отмечают - 7,5%
- управление на основе прямого убеждения и требования - 10%

- приоритет мнения руководителя - 42,5%
- непреодолимость психологических барьеров - 15%
- напряжённость психологического климата в коллективе чувствуют- 12,5%
- недоверительные закрытые отношения в коллективе отмечают- 27,5%

В то время как показатели ориентации на диалогическое взаимодействие возросли до 57-100%.

На контрольном этапе исследования с целью выявления влияния апробированной модели коммуникативного компонента управленческой деятельности на показатели интеграции (единства) коллектива было проведено повторное обследование с помощью опросника на выявление уровня интеграции членов коллектива (Приложение 1).

Результаты статистической обработки полученных в ходе исследования данных подтверждают положительное влияние использованной нами модели коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДООУ на интеграцию, единство, сплоченность членов коллектива.

Возросли показатели сплочённости коллектива как ценностно-ориентированного единства. Количество обладающих недопустимым уровнем снизилось с 22 % до 7 %. Достигли оптимального уровня 11 % исследуемых. Наблюдения за деятельностью специалистов, вошедших в это число, показывает, что это то ядро на которое руководитель может опереться в любой производственной ситуации. Специалисты, обладающие этим качеством, становятся центром единения в коллективе. В своей деятельности они исходят из отношения к целостности, единству, сплочённости коллектива как главной ценности, как к источнику взаимного творчества и объективной непредвзятой оценке результатов деятельности. Обладают способностью объединить коллег в творческих начинаниях.

Позитивно изменились показатели адекватности возложения и принятия ответственности. 59 % достигли допустимого уровня, 13 % - оптимального. Возросло число специалистов испытывающих потребность внесения личного вклада в творческий процесс развития ДОУ, у многих стала активно проявляться собственная позиция.

Уменьшилось количество специалистов, которые переживают только собственные успехи и неудачи, не принимают критику в свой адрес.

Таким образом, результаты наблюдения и опросов показывают значительные позитивные изменения в сознании, взаимодействии, отношениях людей.

Выводы по второй главе:

1. В результате эмпирического исследования нами установлено, что научная разработка условий реализации коммуникативного компонента руководителя образовательного учреждения возможна на следующих методологических основах:

- деятельностный подход как метод научного познания функций руководителя;
- положения педагогической науки о законах зависимости целей, задач, содержания, способов межличностного взаимодействия от условий и факторов их развития;
- положения о личносно ориентированном управлении как создании условий для полноценного проявления и развития личностных функций субъектов образовательного процесса в диалогическом типе взаимодействия;
- системный подход как способ выявления функций, связей условий коммуникаций в структуре и динамике процесса управления учебным заведением;
- коммуникативно-диалогический подход как условие развития смысла совместной деятельности.

2. Практическое применение модели коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения

эффективно, если структурирует в себе: факторы развития коммуникаций, субъекты, актуализирующие действие факторов, функции взаимодействия субъектов образовательного учреждения, объекты на которые функции направлены, содержание функций.

4. Структурно-функциональная модель коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДООУ должна отражать многоэтапность, многонаправленность развития и действия всех составляющих элементов управляемой образовательной системы, что соответствует следующим этапам:

I – выявление потребности в изменении системы взаимодействия, включающие анализ состояния существующего типа коммуникации (диалогический, монологический);

II – разработка модели структуры учебного заведения, структуры управления, предусматривающих функционально- обоснованное распределение должностных обязанностей;

III – разработка перспективной программы развития учебного заведения, обеспечивающей единство цели, ценностно-ориентированную направленность членов коллектива;

IV – разработка принципов, способов рефлексивно-сотворческого взаимодействия, как фактора поддержания благоприятного психологического климата в учебном заведении;

V – выявление потребности в дальнейшем развитии системы взаимодействия, включающее анализ состояния достигнутого типа коммуникации и приносимых им результатов.

Результаты, полученные в процессе реализации программы исследования, подтвердили положительное влияние использованной нами модели коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДООУ на развитие смысла совместной деятельности, на интеграцию, единство, сплочённость членов коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация цели исследования по разработке условий управления на основе коммуникативного подхода потребовала анализа причин и предпосылок возникновения признаков организационно-связующей коммуникации в образовании.

Теоретический анализ предмета исследования на основе принципа единства логического и исторического, позволил представить исследуемый предмет в ретроспективе: выявить причины изменения принципов и характера управленческой деятельности, порождаемые состоянием общества и уровнем развития науки.

В результате эмпирического исследования нами установлено, что научная разработка условий реализации коммуникативного компонента руководителя образовательного учреждения возможна на следующих методологических основах: деятельностный подход как метод научного познания функций руководителя; положения педагогической науки о законах зависимости целей, задач, содержания, способов межличностного взаимодействия от условий и факторов их развития; положения о личностно ориентированном управлении как создании условий для полноценного проявления и развития личностных функций субъектов образовательного процесса в диалогическом типе взаимодействия; системный подход как способ выявления функций, связей условий коммуникаций в структуре и динамике процесса управления учебным заведением; коммуникативно-диалогический подход как условие развития смысла совместной деятельности.

Практическое применение модели коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения эффективно, если структурирует в себе: факторы развития коммуникаций, субъекты, актуализирующие действие факторов, функции взаимодействия

субъектов образовательного учреждения, объекты на которые функции направлены, содержание функций.

Структурно-функциональная модель коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДООУ должна отражать многоэтапность, многонаправленность развития и действия всех составляющих элементов управляемой образовательной системы, что соответствует следующим этапам:

I - выявление потребности в изменении системы взаимодействия, включающие анализ состояния существующего типа коммуникации (диалогический, монологический);

II - разработка модели структуры учебного заведения, структуры управления, предусматривающих функционально-обоснованное распределение должностных обязанностей;

III - разработка перспективной программы развития учебного заведения, обеспечивающей единство цели, ценностно-ориентированную направленность членов коллектива;

IV - разработка принципов, способов рефлексивно-сотворческого взаимодействия, как фактора поддержания благоприятного психологического климата в учебном заведении;

V - выявление потребности в дальнейшем развитии системы взаимодействия, включающее анализ состояния достигнутого типа коммуникации и приносимых им результатов.

Результаты, полученные в процессе реализации программы исследования, подтвердили положительное влияние использованной нами модели коммуникативного компонента управленческой деятельности руководителя ДООУ на развитие смысла совместной деятельности, на интеграцию, единство, сплочённость членов коллектива.

Таким образом, гипотеза исследования подтверждена, задачи решены, цель достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, С. Г. Психология в управлении и для управления (руководителям и подчиненным). [Текст] / С. Г. Абрамова. – М. : Сентябрь, 2006. – 160 с.
2. Андреева Г. М. Психология социального познания [Текст] / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 288 с.
3. Андриенко, Е. В. Социальная психология [Текст] / Е. В. Андриенко. – М. : Академия, 2100. – 264 с.
4. Аникеева, Н. П. Психологический климат в коллективе [Текст] / Н. П. Аникеева. – М. : Просвещение, 1989.
5. Анисимов, О. С. Методологическая культура педагогической деятельности и мышления [Текст] / О. С. Анисимов. – М. : Экономика, 1991. – 416 с.
6. Анисимов, О. С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования [Текст] / О. С. Анисимов. – М. : Экономика, 1991, – 352 с.
7. Анисимов, О. С. Основы методологического мышления [Текст] / О. С. Анисимов. – М. : Внешторг-издат, 1989. – 412 с.
8. Анисимов, П. Ф. Развитие среднего профессионального образования в контексте модернизации образования [Текст] / П. Ф. Анисимов // Среднее профессиональное образование, 2002, № 4.
9. Асмолов, А. Г. Психология личности [Текст] / А. Г. Асмолов. – М. : МГУ, 2005. – 367 с.
10. Афанасьев, В. Г. Общество: системность, познание и управление. [Текст] / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1981.
11. Бабанский, Ю. К. Избранные педагогические труды [Текст] / Ю. К. Бабанский. – М. : Педагогика, 1989. – 560 с.
12. Балл, Г. А. Норма деятельности – категория педагогическая [Текст] / Г. А. Балл // Педагогика, 1992, №3-4. – С.43-48.

13. Берн, Э. Лидер и группа [Текст] / Э. Берн. – Екатеринбург : Литур, 2000. - 320 с.
14. Библер, В. С. Культура. Диалог культур (опыт определения) [Текст] / В. С. Библер // Вопросы философии. – 1989, № 6.
15. Богуславский, М. В. Проблемы моделирования в исто-рико-педагогических исследованиях [Текст] / М. В. Богуславский, Г. Б. Корнетов // Научные достижения и передовой опыт в области педагогики и народного образования. Вып.7. – М., 1991.
16. Бодалев, А. А. Личность и общение: избранные труды [Текст] / А. А. Бодалев. – М. : Педагогика, 2003. – 272 с.
17. Бойко, В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность [Текст] / В. В. Бойко, А. Т. Ковалев, В. Н. Панферов. – М., 2003.
18. Большая советская энциклопедия [Текст] / под ред. А. М. Прохорова. – М. : Советская энциклопедия, 1985.
19. Большой энциклопедический словарь [Текст] / под ред. А. М. Прохорова. – М. : Советская энциклопедия, 1991.
20. Бондаревская, Е. В. Прогностическая роль концепций личностно ориентированного образования [Текст] / Е. В. Бондаревская // Научная школа. – Ростов н/Д : РГПУ, 1999. – 160 с.
21. Бондаревская, Е. В., Пивненко П. П. Ценностно-смысловые ориентиры и стратегические направления развития сельской школы [Текст] / Е. В. Бондаревская, П. П. Пивненко // Педагогика. 2002. – №5. – С.52-64.
22. Буш, Г. Я. Диалогика и творчество. [Текст] Рига: Авотс, 1985.
23. Васильев, Ю. В. Методы педагогического управления. Подходы к анализу и классификациям [Текст] / Ю. В. Васильев // Новые исследования в педагогических науках. Вып. 1 (53). – М. : Педагогика, 1989. – с.69-72.
24. Вдовина, И. С. Французский персонализм (1932-1982) [Текст] / И. С. Вдовина. – М. : Высш.шк., 1990. – 151 с.
25. Веряев, А. А. От образовательных сред к образовательному

пространству: понятия, формирование, свойства [Текст] / А. А. Веряев, И. К. Шалаев. – М. : Видос, 2010. – 356 с.

26. Вилюнас, В. К. Психологические механизмы мотивации человека. [Текст] / В. К. Вилюнас. – М. : МГУ, 1990. – 288 с.

27. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2010. – 528 с.

28. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики [Текст] / под ред. Т. И. Шамовой. – М. : Педагогика, 1991.

29. Волков, И. П. Руководителю о человеческом факторе [Текст] / И. П. Волков. – Л., 1989.

30. Вудкок, М., Франсис Д. Раскрепощенный менеджер [Текст] / М. Вудкок, Д. Франсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с.

31. Габдуллин, Г. Г. Организационно-педагогические основы перестройки внутришкольного управления [Текст] : дис. доктора пед.наук. – Казань, 1990.

32. Гастев, А. К. Как надо работать [Текст] / А. К. Гастев. – М., 1972.

33. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 1997.

34. Голубева, Н. В. Различия в коммуникативном поведении при решении групповых задач [Текст] // Человек и общество / Н. В. Голубева, М. И. Иванюк. – Л., 1966.

35. Горюнова, У. В. Овладение знаниями и умениями педагогического менеджмента, как фактор повышения качества профессиональной подготовки учителя [Текст] : дис. к.п.н. / У. В. Горюнова. – Ростов-на-Дону : РГПУ, 1999. – 236 с.

36. Данилов, Ю. А. Что такое синергетика? [Текст] / Ю. А. Данилов, Б. Б. Кадомцев. – М. : Наука, 1983.

37. Дежникова, Н. С. Педагогический коллектив школы [Текст] / Н. С. Дежникова. – М., 1984.

38. Донцов, А. И. Личность в группе: проблема сплоченности. Методологические проблемы исследования [Текст] / А. И. Донцов. – М. : Моск. ун-т, 1984. 126 с.
39. Доценко, Е. Л. Психология манипуляции [Текст] / Е. Л. Доценко. – М., 1996.
40. Гинецинский, В. И. Проблема структурирования образовательного пространства [Текст] / В. И. Гинецинский // Педагогика. – 1997, №3. – С. 10-17.
41. Ершова, С. И. Психолого-педагогические основы формирования коммуникативной готовности студентов к профессиональной деятельности [Текст] : дис. к.п.н. / С. И. Ершова. – Ростов-на-Дону : РГПИ, 1992. – 137 с.
42. Ефремов, В. С. Семь граней современного менеджмента [Текст] // Менеджмент, июль, август 1997 / В. С. Ефремов. – М., 1997.
43. Зверева, В. И. Основные направления организационно-педагогической деятельности директора общеобразовательной школы [Текст] : дис. канд.пед.наук / В.И. Зверева. – М., 1982.
44. Инновации в российском образовании: среднее профессиональное образование [Текст] : учеб. пособие. – М. : МГУП, 2000. – 80 с.
45. История образования педагогической мысли [Текст] / под ред. Пряниковой В. Г., Равкиной З. И. – М. : Новая школа, 1994. – 96 с.
46. Каган, М. С. Человеческая деятельность (опыт системного анализа) [Текст] / М. С. Каган. – М. : Политиздат, 1974.
47. Каменская, В. Г. Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта [Текст] : учебное пособие для студентов педагогических и психологических специальностей / В. Г. Каменская. – СПб. : Детство-пресс, 1999. – 144 с.
48. Карпова, Г. Ф. Образовательная ситуация в России в первой половине XX века [Текст] / Г. Ф. Карпова. – Ростов н/Д : издательство

Ростовского педагогического университета, 1994. – 280 с.

49. Кашкин, В. Б. Введение в теорию коммуникаций [Текст] / В. Б. Кашкин. – Воронеж : ВГТУ, 2000.

50. Ковалевский, С. Руководитель и подчиненный [Текст] / С. Ковалевский. – М. : Прогресс, 1973. – 187 с.

51. Козулин, А. В. Педагогические основы деятельности учебных заведений нового типа [Текст] : автореферат дис. на соискание уч. ст. доктора пед. наук / А. В. Козулин. – М., 1995.

52. Конаржевский, Ю. А. Внутришкольный менеджмент [Текст] / Ю. А. Конаржевский. – М. : Педагогика, 1993.

53. Кондаков, И. И. Теоретические основы школоведения [Текст] / И. И. Кондаков. – М. : Педагогика, 1982. – 192 с.

54. Копьев, А. Ф. Психологическое консультирование: опыт диалогической интерпретации [Текст] // Вопросы психологии / А. Ф. Копьев. – 2010, № 3.

55. Кохановский, В. П. Диалектико- материалистический метод [Текст] : учебное пособие / В. П. Кохановский. – Ростов н/Д. : Рост.ун-т, 1992, – 272 с.

56. Кошелева, С. З. Психологические основы управления персоналом [Текст] / С. З. Кошелева. – СПб. : Михайлова В.А., 2008.

57. Кравченко, А. И. История менеджмента [Текст] / А. И. Кравченко. – М. : Академический проект, 2010. – 352 с.

58. Кравченко, А. И. Социология менеджмента [Текст] : учеб.пособие для вузов / А. И. Кравченко. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 366 с.

59. Краткий психологический словарь [Текст] / под ред. Л. А. Карпенко, А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1999, 512 с.

60. Крижанская, Ю. С., Третьяков В. П. Грамматика общения [Текст] / Ю. С. Крижанская, В. П. Третьяков. – Л. : ЛГУ, 1990.

61. Кузьмина, Н. В. Способности, одаренность, талант учителя [Текст] / Н. В. Кузьмина. – Л. : Знание, 1985. – 32 с.
62. Кузьмина, Н. В. Формирование педагогических способностей [Текст] / Н. В. Кузьмина. – Л. : ЛГУ, 1961. – 98 с.
63. Курганов, С. Ю. Ребенок и взрослый в учебном диалоге [Текст] / С. Ю. Курганов. – М., 1989.
64. Куркин, Е. Б. Управление образованием в условиях рынка [Текст] / Е. Б. Куркин. – М. : Новая школа, 1997. – 144 с.
65. Лазарев, В. С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст] / В. С. Лазарев. – М. : РАО, 1995.
66. Леонтьев, А. Н. Избранные психологические произведения [Текст] : учеб.пособ. в 2-х т., т. 2 / А. Н. Леонтьев. – М. : Педагогика, 1983.
67. Леонтьев, А. Н. Деятельность, сознание, личность [Текст] / А. Н. Леонтьев. – М. : Педагогика, 1982. – 190 с.
68. Лошакова, Т. Ф. Организационные формы педагогического управления школой в условиях перехода к новому типу учебного заведения [Текст] : дис.к.п.н. / Т. Ф. Лошакова. – М., 1996.
69. Любимова, Н. Г. Менеджмент – путь к успеху [Текст] / Н. Г. Любимова. – М. : Агропромиздат, 1992. – 62 с.
70. Максимова, Г. П. Коммуникативная культура преподавателя и её развитие в профессиональной деятельности [Текст] : дис. к.п.н. / Г. П. Максимова. – Ростов-на-Дону : РГПУ, 2000.
71. Маслоу, А. Самоактуализация [Текст] // Психология личности / А. Маслоу. – М. : МГУ, 1982. – С.108-117.
72. Машков, В. Н. [Текст] : учебное пособие / В. Н. Машков. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 208 с.
73. Менеджмент в управлении школой [Текст] / Под ред. Т. И. Шамовой. – М. : Магистр, 1992.
74. Менеджмент организации [Текст] : учебное пособие / под ред. З.

П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.

75. Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992.

76. Методы системного педагогического исследования [Текст] / Под ред. Н. В. Кузьминой – Л. : изд-во Ленинградского университета, 1980. – 165 с.

77. Михайлова, Е. П. Коммуникативная деятельность как фактор формирования мировоззрения [Текст] // Социальная активность. – Челябинск : Челябинский пединститут, 1981. – С. 116-123.

78. Минасян, А. М. Диалектика как логика [Текст] / А. М. Минасян. – Ростов н/Д : РИСИ, 1991. – 536 с.

79. Моисеев, А. М. Нововведения во внутришкольном управлении. Научно-практическое пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем [Текст] / Под общей редакцией А. М. Моисеева. – М. : Педагогическое общество России, 1998. – 272 с.

80. Новейший философский словарь [Текст] / под.ред. А. Ю. Виноградова. –М. : Интерпрессервис, 2001. – 1280 с.

81. Ожегов, С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Российская академия наук, 1993.

82. Орлов, А. А. Управление учебно-воспитательной работой в школе [Текст] / А. А. Орлов. – М. : Педагогика, 1981.

83. Панасюк, А. Ю. Управленческое общение [Текст] / А. Ю. Панасюк. – М., 1990.

84. Паначин, Ф. Г. Педагогическое образование в России: Историко-педагогические очерки [Текст] / Ф. Г. Паначин. – М. : Педагогика, 1979 – 216 с.

85. Педагогика [Текст] : учебное пособие для студентов

педагогических учебных заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов. – М. : Школа-Пресс, 1997 – 512 с.

86. Петровский, А. В. Личность. Деятельность. Коллектив [Текст] / А. В. Петровский. – М. : Просвещение, 1982.

87. Петровский, А. В. Психологические теории коллектива [Текст] / А. В. Петровский. – М., 1979.

88. Петровский, А. В., Ярошевский М. Г. Психология [Текст] / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – М. : Академия, 1998.

89. Пивненко, П. П. Теоретико-методологические основы развития российской сельской школы [Текст] : монография / П. П. Пивненко. – Ростов-на-Дону : РГПУ, 2001. – 228 с.

90. Питер, Ф. Д. Эффективный управляющий [Текст] / Под ред. В. А. Сластенина. – М. : Академия, 2000. – 240 с.

91. Платонов, К. К. Структура и развитие личности [Текст] / К. К. Платонов. – М. : Наука, 1996. – 254 с.

92. Платонов, Ю. П. Психология коллективной деятельности: теоретико-методологический аспект [Текст] / Ю. П. Платонов. – Л. : ЛГУ, 1975.

93. Подымова, Л. С. Подготовка учителя к инновационной деятельности [Текст] / Л. С. Подымова. – М. : Просвещение, 1995.

94. Попов, Л. М. Инициатива и общение в творчестве [Текст] / Л. М. Попов. – Казань : КГУ, 1983. – 88 с.

95. Посталюк, Н. Ю. Педагогика сотрудничества: путь в успех [Текст] : учебное пособие / Н. Ю. Посталюк. – Казань : КГУ, 1992.

96. Посталюк, Н. Ю. Саморазвитие психологической готовности преподавателя к диалогу [Текст] // Проблемы психологии образования. Сборник статей / Под ред. А. А. Вербицкого. – М. : ИЦПКПС, 1994 – 122 с.

97. Поташник, М. М. Управление развитием образовательного учреждения [Текст] / М. М. Поташник. – Педагогика, №2. – 1995. – с.20-26.

98. Поташник, М. М. Эксперимент в школе: организация и управление [Текст] / под ред. М. М. Поташника. – М. : МПГХ, 1991.
99. Поташник, М. М., Моисеев А. М. Диссертации по управлению образованием: состояние, проблемы, современные требования [Текст] : пособие в помощь авторам диссертаций по управлению в сфере образования / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М. : Новая школа, 1998. – 176 с.
100. Поташник, М. М. Управление современной школой [Текст] : пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М. : Новая школа, 1997.
101. Психология и педагогика [Текст] : учебное пособие / Под ред. К. А. Абульхановой, Н. В. Васиной, Л. Г. Лаптева, В. А. Сластенина. – М. : Совершенство, 1998. – 320 с.
102. Психология [Текст] : словарь / Под общ.ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр.и доп. – М. : Политиздат, 1990. – 494с.
103. Психология [Текст] : учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: в 3 кн. Кн.1. Общие основы психологии. – М. : Гуманит.изд.центр ВЛАДОС, 1997. – 688 с.
104. Радионова, Н. Ф. Педагогическое моделирование [Текст] // Подготовка магистров в педагогическом вузе. Материалы к разработке программ / Под ред. Н. Ф. Радионовой. – СПб : Образование, 1996. – 114 с.
105. Развитие личности в процессе образования: концепции и технологии [Текст] : сбор.науч.трудов. Вып.1. – Волгоград : РИО, 1996. – 156 с.
106. Раченко, И. П. Диагностика качества профессионально-педагогической деятельности преподавателя педагогического вуза [Текст] / И. П. Раченко. – Пятигорск : ПГПИИЯ, 1990. – 52 с.
107. Раченко, И. П. Диагностика педагогической компетентности [Текст] / И. П. Раченко. – Пятигорск : ПГПИИЯ, 1990. – 52 с.
108. Раченко, И. П. НОТ учителя [Текст] : кн.для учителя, 2-е изд. / И.

П. Раченко. – М : Просвещение, 1989. – 238с.

109. Речкин, Н. С. Профессиональная управленческая культура руководителей муниципальной системы образования [Текст] / Н. С. Речкин; РнД : Пегас, 1998. – 28 с.

110. Роджерс, Н. Творчество как усиление себя [Текст] / Н. Роджерс // Вопросы психологии, 1990, №1, с.164-168.

111. Родионова, Л. Г. Проблемы управления инновационными процессами в системе образования [Текст] : дис. к.п.н. / Л. Г. Родионова. – М., 1996.

112. Рубинштейн, С. Л. Основы психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн. – М. : Гос.учеб.-пед.из-во, 1935. – 496с.

113. Рыбакова, В. И. управление инновационной деятельностью в образовательных учреждениях региона [Текст] : Дисс.на соискание ученой ст.канд.пед.наук / В. И. Рыбакова. – Ярославль, 1996.

114. Самыгин, С. И., Столяров Л. Д. Психология управления [Текст] / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяров. – Ростов -на –Дону : «Феникс», 1997.

115. Свеницкий, А. Л. Социальная психология управления [Текст] : учеб. пособие для вузов / А. Л. Свеницкий. – Л., 1986.

116. Сериков, В. В. Личностный подход в образовании: концепции и технологии [Текст] : монография / В. В. Сериков. – Волгоград : Перемена, 1994. – 152с.

117. Симонов, В. П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом [Текст] : учебное пособие / В. П. Симонов. – М. : Российское педагогическое агентство, 1997 – 264с.

118. Симонов, В. П. Стилль взаимодействия субъектов педагогического менеджмента и его диагностика [Текст] / В. П. Симонов // Специалист. – 1996. – №5. – С. 30-33.

119. Скаткин, М. Н. Методология и методика педагогических исследований [Текст] : учеб. для вузов / М. Н. Скаткин. – М. : Педагогика, 1986.
120. Слостенін, В. А. Педагогика: інноваційна діяльність. [Текст] / В. А. Слостенін, Л. С. Подимова. – М. : Магістр, 1997, – 224 с.
121. Современная Западная социология [Текст] : Словарь. – М. : Политиздат, 1990. – 432 с.
122. Современный словарь иностранных слов [Текст] : Ок. 20000 слов. – СПб. : Дуэт, 1994. – 752 с.
123. Соловьева, О. В. Обратная связь в межличностном общении [Текст] / О. В. Соловьева. – М. : Высш. шк., 1992.
124. Социальная психология [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 475 с.
125. Степанов, С. Ю Принципы рефлексивной психологии педагогического творчества [Текст] / С. Ю. Степанов, Г. Ф. Похмелкина, Т. Ю. Колошина, Т. В. Фролова // Вопросы психологии. – 1991. – №5. С.5-14.
126. Стороженко, Н .М. Об одном из подходов к управлению педагогическим колледжем [Текст] / Н. М. Стоорженко // Специалист. – 1997. – №2. – с.29-31.
127. Стороженко, Н. М. О некоторых условиях внедрения инноваций в образовательный процесс [Текст] / Н. М. Стороженко // Среднее профессиональное образование. –1999. – №2. – С. 13-15.
128. Стороженко, Н. М. Построение модели коммуникативного компонента в управленческой деятельности руководителя педагогического колледжа [Текст] : сб. науч. тр. // Под общ. ред. В. Т. Фоменко, Л. П. Кугукиной. – Таганрог : ТГПИ, 2001. – С. 18-23.
129. Сысоева, С. А. Педагогические основы координирующей деятельности директора общеобразовательной школы [Текст] / С. А. Сысоева

// Автореферат дисс.на соискание уч.ст. к.п.н.. – Киев, 1987.

130. Технология развития педагогического творчества [Текст] / Под ред. И. П. Раченко. – Пятигорск : Изд-во Пятигорского Госпединститута иностранных языков, 1994. – 150 с.

131. Толочек, В. А. Стиливые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре [Текст] / В. А. Толочек // Вестник Моск.ун-та. – Сер. 14. Психология, 1995, № 3.

132. Травин, В. Практический кадровый менеджмент [Текст] / В. Травин // Служба кадров. – М. : Просвещение, 2000, № 11.

**Методика выявления степени интеграции
«СПСК»—социально-психологическая самооценка коллектива
(методика О.Немова)**

Инструкция.

Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений.

Варианты ответов:

«все» — 6 баллов;

«почти все» — 5 баллов;

«большинство» — 4 балла;

«половина» — 3 балла;

«меньшинство» — 2 балла;

«почти никто» — 1 балл;

«никто» — 0 баллов.

Выбранные оценки записывайте в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений.

Опросный лист

№	Суждения	Оценка
1	Свои слова подтверждают делом	
2	Осуждают проявления индивидуализма	
3	Имеют сходные убеждения	
4	Радуются успехам друг друга	
5	Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений	
6	Умело взаимодействуют друг с другом	
7	Знают задачи, стоящие перед коллективом	
8	Требовательны друг к другу	
9	Все вопросы решают сообща	
10	Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом	
11	Доверяют друг другу	
12	Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений	
13	Бесконфликтно распределяют обязанности между собой	
14	Знают итоги работы коллектива	

15	Никогда и ни в чем не ошибаются	
16	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	
17	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	
19	Защищают друг друга	
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	
21	Взаимно дополняют друг друга в работе	
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива	
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей	
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива	
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей	
26	Помогают друг другу	
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования	
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе	
29	Знают правила поведения в коллективе	
30	Никогда и ни в чем не сомневаются	
31	Не бросают начатое дело на полпути	
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения	
33	Одинаково оценивают интересы коллектива	
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег	
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений	
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач	
37	Хорошо знают свои обязанности	
38	Сознательно подчиняются дисциплине	
39	Верят в свой коллектив	
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива	

41	Тактично ведут себя в отношении друг друга	
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений	
43	Быстро находят между собой общий язык	
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы	
45	Всегда и во всем правы	
46	Общественные интересы ставят выше личных	
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания	
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности	
49	Доброжелательно относятся друг к другу	
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений	
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется	
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу	
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы	
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции	
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности	
56	Уважают друг друга	
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов	
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости	
59	Знают черты характера друг друга	
60	Все умеют делать	
61	Ответственно выполняют любую работу	
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив	
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений	
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты	
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений	
66	Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях	

67	Хорошо знают привычки и склонности друг друга	
68	Активно участвуют в общественной работе	
69	Постоянно заботятся об успехах коллектива	
70	Одинаково оценивают справедливость наказаний	
71	Взаимно относятся друг к другу	
72	Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений	
73	Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех	
74	Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга	

Обработка результатов. Подсчитайте сумму баллов по каждой из приведенных ниже групп для каждого сотрудника подразделения. После этого найдите интенсивность развития каждого из показателей в подразделении по формуле: сумма полученных баллов по определенной шкале всех сотрудников подразделения, принявших участие в опросе, делится на количество принявших участие в опросе.

Шкала достоверности — вопросы 16; 31; 46; 61. Чем больше положительных ответов дал сотрудник по этой шкале, тем менее правдиво он отвечал на вопросы методики.

№	Показатель	Вопросы
1	Стремление к сохранению целостности группы	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
2	Сплоченность (единство отношений)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
3	Контактность (личные взаимоотношения)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
4	Открытость	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
5	Организованность	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
6	Информированность	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
7	Ответственность	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68

Анкета

Цель: самодиагностика уровня развития профессиональных качеств педагога.

Инструкция: прочтите приведение утверждения и уясните, оцените, в какой степени каждое из них соответствует вашей профессиональной деятельности, по следующей шкале: всегда проявляется, очень часто, часто, не часто, иногда, редко, никогда не проявляется.

Текст опросника:

1. Веду занятия с увлечением, забывая о прошедших или будущих обстоятельствах.
2. В работе опираюсь главным образом на собственное мнение и опыт.
3. Знаю и чувствую, что мне надо сделать для улучшения своей работы.
4. Во время занятий воспринимаю ситуацию и стараюсь найти нужное решение.
5. Стараюсь чутко продумывать свои действия и как эти действия будут восприниматься детьми.
6. Веду занятия строго по намеченному плану, отклоняясь от него при определенных обстоятельствах.
7. Считаю все свои действия профессионально оправданными.
8. Знаю себя и стремлюсь к самостоятельной работе.
9. Знаю и учитываю в работе физиологические и психологические особенности каждого ребенка.
10. Стараюсь на занятиях и в общении обязательно сочетать игру и учение, движение и размышление.
11. На занятиях и в общении могу сдерживать проявление своих отрицательных эмоций.
12. С любым ребенком могу сразу наладить хорошие взаимоотношения.
13. Специально стремлюсь узнать что-то новое для своей работы.
14. Для занятий хочется самостоятельно разработать и попробовать что-то новое.

Обработка: количество баллов определяется следующим образом: всегда – 7 баллов, очень часто – 6, часто – 5, не часто – 4, иногда – 3, редко – 2, никогда – 1.

Сравните полученные данные со среднестатистическими, приведенными ниже, и идеальной оценкой, которая равна 7 баллам по

каждой шкале. Сделайте вывод об уровне развития профессиональных качеств.

Среднестатистические показатели:

1. ординарность – увлеченность – 5, 88 балла
2. зависимость – самостоятельность – 5, 83
3. самоуверенность – самокритичность – 5, 95
4. профессиональная ригидность-профессиональная гибкость – 6, 05
5. экстрапунктивность – рефлексивность – 6, 20
6. импровизация- стереотипность – 4, 55
7. профессиональная неуверенность – профессиональное самосознание – 5, 13
8. заниженная самооценка – высокая самооценка – 6, 15
9. упрощенное понимание детей – глубокое понимание детей – 5, 98
10. односторонний подход – целостный подход к детям – 6, 18
11. самообладание – невыдержанность – 2, 80
12. недостаточная коммуникативность – контактность – 5, 78
13. удовлетворенность знаниями – познавательные потребности – 6, 43
14. стандартный подход – творческая направленность – 5, 98

«Многофакторный личностный опросник FPI»

Опросник разработан сотрудниками ЛГУ в соавторстве с учеными Гамбургского университета. Модифицированная форма опросника В была разработана А. А. Крыловым и Т. Н. Ронгинской. Опросник FPI предназначен для диагностики состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной адаптации и регуляции поведения. Методика FPI была создана с учетом опыта построения и применения таких известных опросников, как 16PF Кеттелла, MMPI, EPI Айзенка. Общее количество вопросов в опроснике – 114.

Опросник содержит 12 шкал:

Шкала I (невротичность) характеризует уровень невротизации личности. Высокие оценки соответствуют выраженному невротическому синдрому астенического типа с психосоматическими нарушениями.

Шкала II (спонтанная агрессивность) позволяет выявить и оценить психопатизацию интротенсивного типа. Высокие оценки свидетельствуют о повышенном уровне психопатизации, создающем предпосылки для импульсивного поведения.

Шкала III (депрессивность) дает возможность диагностировать признаки, характерные для психопатологического депрессивного синдрома. Высокие оценки по шкале соответствуют наличию этих признаков в эмоциональном состоянии, в поведении, в отношениях к себе и к социальной среде.

Шкала IV (раздражительность) позволяет судить об эмоциональной устойчивости. Высокие оценки свидетельствуют о неустойчивом эмоциональном состоянии со склонностью к аффективному реагированию.

Шкала V (общительность) характеризует как потенциальные возможности, так и реальные проявления социальной активности. Высокие оценки позволяют говорить о наличии выраженной потребности в общении и постоянной готовности к удовлетворению этой потребности.

Шкала VI (уравновешенность) отражает устойчивость к стрессу. Высокие оценки свидетельствуют о хорошей защищенности к воздействию стресс-факторов обычных жизненных ситуаций, базирующейся на уверенности в себе, оптимистичности и активности.

Шкала VII (реактивная агрессивность) имеет целью выявить наличие признаков психопатизации экстратенсивного типа. Высокие оценки свидетельствуют о высоком уровне психопатизации, характеризующемся агрессивным отношением к социальному окружению и выраженным стремлением к доминированию.

Шкала VIII (застенчивость) отражает предрасположенность к стрессовому реагированию на обычные жизненные ситуации, протекающему по пассивно-оборонительному типу. Высокие оценки по шкале отражают наличие тревожности, скованности, неуверенности, следствием чего являются трудности в социальных контактах.

Шкала IX (открытость) позволяет характеризовать отношение к социальному окружению и уровень самокритичности. Высокие оценки свидетельствуют о стремлении к доверительно-откровенному взаимодействию с окружающими людьми при высоком уровне самокритичности. Оценки по данной шкале могут в той или иной мере способствовать анализу искренности ответов обследуемого при работе с данным опросником, что соответствует шкалам лжи других опросников.

Шкала X (экстраверсия – интроверсия). Высокие оценки по шкале соответствуют выраженной экстравертированности личности, низкие – выраженной интровертированности.

Шкала XI (эмоциональная лабильность). Высокие оценки указывают на неустойчивость эмоционального состояния, проявляющуюся в частых колебаниях настроения, повышенной возбудимости, раздражительности, недостаточной саморегуляции. Низкие оценки могут характеризовать не только высокую стабильность эмоционального состояния как такового, но и хорошее умение владеть собой.

Шкала XII (маскулинизм – феминизм). Высокие оценки свидетельствуют о протекании психической деятельности преимущественно по мужскому типу, низкие – по женскому.

Обработка результатов осуществляется путем подсчета первичных оценок, а затем перевода их в стандартные оценки 9-балльной шкалы с помощью таблицы и построения графического изображения профиля личности.

ОТЗЫВ
руководителя выпускной квалификационной работы

Тема Коммуникации менеджеров дошкольного образования как ресурс системных обновлений в ДООУ

Студента Черникиной Т.В.

Обучающегося по ОПОП 44.04.01. Педагогическое образование. Менеджмент в
дошкольном образовании заочной формы обучения

В процессе подготовки выпускной квалификационной работы Т.В.Черникина на хорошем теоретическом и методологическом уровне провела самостоятельное исследование проблемы коммуникации менеджеров дошкольного образования как ресурса системных обновлений в ДООУ, что подтверждает ее высокую квалификацию. Автором решены все поставленные задачи, сделаны выводы и учтены рекомендации по исследуемой проблеме.

Т.В. Черникиной обоснована актуальность проекта, сформулированы цели и задачи, проведен анализ теории коммуникации менеджеров, выполнен расчет и анализ показателей факторов влияющих на эффективные коммуникации менеджеров, предложены конкретные мероприятия по реализации модели коммуникации менеджеров в ДООУ. Проведены научные и статистические исследования сформированы теоретический методологический и практический фундамент, позволивший студенту выполнять поставленные перед ним задачи.

В процессе написания ВКР студент проявил в полной мере такие личностные качества, как самостоятельность, ответственность, добросовестность, аккуратность.

Студент проявил умение рационально планировать время выполнения работы. При написании ВКР студент соблюдал график написания ВКР, автор систематично консультировался с руководителем, учитывал все замечания и рекомендации. Показал достаточный уровень работоспособности и прилежания.

Содержание ВКР систематизировано: имеются выводы, отражающие основные положения параграфа, глав ВКР.

Автор продемонстрировал умение делать самостоятельные обоснованные и достоверные выводы из проделанной работы, уметь пользоваться научной литературой профессиональной направленности.

Заключение соотносено с задачами исследования, а также отражает основные выводы.

ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа студента Черникиной Татьяны Владимировны соответствует требованиям, предъявляемым к квалификационной работе выпускника Института педагогики и психологии детства УрГПУ, и она рекомендуется к защите.

Ф.И.О. руководителя ВКР Моисеева Людмила Владимировна

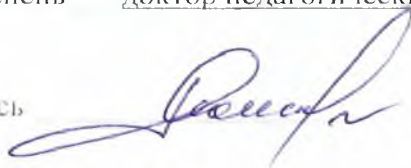
Должность _____

Кафедра теории и методики обучения естествознанию, математике и информатике в период детства

Уч. звание профессор

Уч. степень доктор педагогических наук

Подпись



Дата _____

РЕЦЕНЗИЯ

на магистерскую диссертацию

**Тема: « Коммуникации менеджеров дошкольного образования как ресурс
системных обновлений в ДОУ»**

Студента _Черникиной Т. В

Обучающегося по ОПОП_44.04.01. Педагогическое образование. Менеджмент в
дошкольном образовании. заочной формы обучения

Актуальность исследования. Характеризуя степень изученности проблемы управления коммуникациями в коммуникативном пространстве системы образования в философии и гуманитарных науках, следует отметить большое количество работ, посвященных исследованию феномена коммуникации (работы М.М.Бахтина, Н.А.Бердяева, М. Бубера, С.Л.Франка, Ф. Эбнера, В.Ф. Эрн и т.д.), и малую разработанность вопросов, связанных с управлением коммуникациями в целом и в коммуникативном пространстве системы образования в частности. В современной педагогической практике нет единого подхода к осуществлению коммуникации в менеджменте ДОУ, менеджеры испытывают потребность в осознании на теоретическом уровне модели взаимодействия с педагогами, специалистами ДОУ. В связи с вышесказанным, ВКР Т.В.Черникиной является актуальным научным исследованием.

Содержание ВКР полностью соответствует теме и целевой установке.

Полнота и качество разработки темы. Теоретическая и практическая часть работы соотнесены между собой, раскрыты взаимосвязи понятий, методик.

При написании магистерской диссертации студент проанализировал более 60 источников. Отразил полученную информацию в тексте работы, продемонстрировал умение аналитического реферирования. На основании анализа информационных источников сделаны научные и практические выводы.

Выполнен анализ педагогического опыта решения проблемы. Т.В. Черникиной проведен анализ воззрений таких ученых как М.М.Бахтин, Н.А.Бердяев, М. Бубер, С.Л.Франк, Ф. Эбнер, В.Ф. Эрн, а также в ВКР приведен анализ современных научных диссертационных исследований в области коммуникации. Обоснованность применяемых методик диагностики обоснована и доказана в полной мере.

Практическая часть работы посвящена реализации модели организации коммуникации менеджеров в ДОУ. Представлена модель коммуникации, описан ход ее поэтапного внедрения. Содержание формирующего этапа опытно-поисковой работы опирается на теоретические положения, сформулированные автором в процессе анализа литературы; разработано с учетом результатов констатирующей диагностики.

Содержание ВКР Т.В.Черникиной систематизировано: имеются выводы, отражающие основные положения параграфа, глав ВКР.

Заключение соотнесено с задачами исследования, отражает основные выводы. Выводы соответствуют поставленным целям и задачам исследования полностью, гипотеза оценивается.

Представленная работа в целом выполнена грамотно, выдержан научный стиль изложения. Представлены необходимые рисунки, таблицы, протоколы проводимых исследований.

Оформление списка литературы соответствует требованиям.

Научная значимость данного исследования определяется тем, что результаты проведенного исследования могут быть использованы для дальнейшего развития концептуальных знаний при изучении проблем, возникающих в ходе реформирования системы образования в свете современных цивилизационных процессов.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ходе исследования результаты могут быть использованы в практике управления образовательными учреждениями различных видов и типов, а также для подготовки лекций по философии образования, коммуникационному менеджменту. Фактический материал и теоретические положения ВКР могут быть представлены в виде методических и учебных пособий, спецкурсов по связям с общественностью, коммуникационному менеджменту, теории коммуникации, философии образования, в работе методологических семинаров, а также для написания студенческих рефератов и курсовых работ.

Выводы, сделанные в работе могут способствовать выработке новых подходов к решению проблем, стоящих как перед системой дошкольного образования в целом, так и отдельного образовательного учреждения в частности.

Вопросы и замечания:

нет

Работа соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам магистратуры, и заслуживает оценки: ОТЛИЧНО

Сведения о рецензенте:

Носакова Татьяна Владимировна

фамилия, имя, отчество

ФГАОУ ВО РГППУ, канд. пед. н
место работы, должность, ученая степень

психологии образования и профессионального образования

«16» октября 2016 г.

подпись рецензента



ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА № 2

27.10.2017 г.

г. Екатеринбург

заседания кафедры теории и методики обучения естествознанию,
математике и информатике
в период детства
Института педагогики и психологии детства

Председатель: зав. кафедрой Л.В.Воронина
Секретарь: И.И.Малозёмова

ПРИСУТСТВОВАЛИ: В.В. Артемьева, Н.А.Волкова, Г.В. Воробьева,
Л.В. Воронина, В.М.Ворошилова, Е.Г.Вуколова, О.Н.Лазарева,
И.И.Малозёмова, Л.В.Моисеева, В.П. Ручкина, С.А. Новоселов, Е.А.
Утюмова, Т.В. Слюнко.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Разное.

СЛУШАЛИ: Воронину Л.В. о допуске к защите выпускной
квалификационной работы обучающихся по направлению подготовки
44.04.01 «Педагогическое образование» магистерская программа
«Менеджмент в дошкольном образовании» Черникину Татьяну
Владимировну и Лепихину Светлану Сергеевну.

РЕШИЛИ:

1. допустить Черникину Татьяну Владимировну к защите выпускной
квалификационной работы на тему «Коммуникации менеджеров
дошкольного образования как ресурс системных обновлений в
дошкольной образовательной организации» с % оригинальности 54,49;
2. допустить Лепихину Светлану Сергеевну к защите выпускной
квалификационной работы на тему «Управление модернизацией
дошкольной образовательной организации в условиях системных
обновлений» с % оригинальности 54,23.

Секретарь:



И.И.Малозёмова

Нормоконтроль проведена
Кеф- / Кузнецова О.И.